

THE
MOTIVATION

MYTH

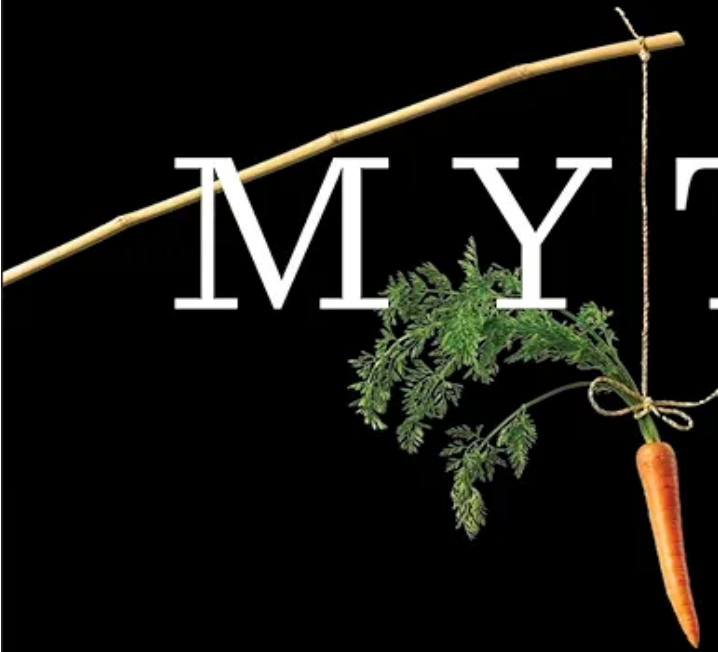


*How High Achievers Really
Set Themselves Up to Win*

JEFF HADEN



THE
MOTIVATION
MYTH



*How High Achievers Really
Set Themselves Up to Win*

JEFF HADEN

Índice

Folha de rosto

direito autoral

Dedicação

Conteúdo

Agradecimentos

Introdução: você pode fazer – e ser – muito mais do que pensa

Como as pessoas de sucesso abordam a motivação

A relação entre felicidade e sucesso

Capítulo 1: A motivação não é a centelha

Como começar quando você está 0% motivado

Os atalhos nunca levam você aonde você realmente deseja

A rotina não é o último recurso dos menos talentosos (ou chatos).

Você não precisa de outras pessoas para apoiá-lo

Outras pessoas não nasceram com maior força de vontade

Você absolutamente não precisa encontrar sua paixão primeiro

Ganhar medalhas não é tão bom

Capítulo 2: Quanto maior for seu foco, menores serão suas chances de sucesso

Para alcançar uma meta, não se concentre nela

Então, pelo amor de Deus, nem sempre mantenha seu objetivo em mente

E definitivamente não se preocupe com metas inteligentes

Pessoas de sucesso esquecem o objetivo

Esquecer seu objetivo libera o poder do feedback (e da motivação).

Como consegui que mais do que apenas minha mãe lesse as postagens da minha Inc.

Acredite ou não, existe um processo para construir ótimos relacionamentos

1. Não fale muito.

2. Não culpe.

3. Não tente impressionar.

4. Não interrompa.

5. Não controle.
6. Não pregue.
7. Não fique pensando no passado.

O poder de esquecer um grande objetivo: como Jerry Seinfeld se tornou o Jerry Seinfeld

Capítulo 3: Seu objetivo deve sempre escolher seu processo

Como criar um processo de sucesso

1. Defina sua meta.
2. Deixe de lado a ansiedade de decisão e escolha uma rotina razoavelmente promissora.
3. Se necessário, personalize seu processo para ser extremamente específico.
4. Reformule sua programação.
5. Mapeie seu plano diário.
6. Trabalhe o processo.
7. Resolva seus problemas de agendamento.
8. Seus resultados podem variar, então adapte-se de acordo.

Quer perder dez quilos em trinta dias? Você pode!

1. Comece com um dia de jejum.
2. Exercite-se logo de manhã.
3. Coma quatro amêndoas quinze minutos antes de cada refeição.
4. Beba um copo de água antes de cada refeição.
5. Sempre pare de comer no momento em que começar a se sentir saciado.
6. Não coma nada branco.
7. Certifique-se de que todas as refeições sejam saudáveis.
8. Adicione um lanche.
9. Queime cerca de quinhentas calorias extras por dia.
10. Trapacear com sabedoria.
11. Mantenha um diário alimentar.
12. Marque cada etapa do processo.

Quer ficar rico? Você pode!

Mas você diz que não confia no IRS?

“Eu não” são as palavras mágicas para permanecer no caminho certo

Capítulo 4: A felicidade chega aos empreendedores em série

Quão bom é bom o suficiente?

Não há problema em ser uma tartaruga
Por que você deve ser um empreendedor serial
profissional
Por que você também deve ser um empreendedor
pessoal em série

As melhores metas eliminam a dor do
arrependimento

A conquista em série torna você incontrolável,
imprevisível e indefinível

Aqui está a pergunta chave: você está feliz?

Maslow realmente se divertiu

1. Os melhores gols deixam Maslow (e, portanto,
você) feliz.
2. Seu objetivo deve beneficiá-lo em vários níveis.
3. Seu objetivo deve ser inquestionavelmente
mensurável.

Agora vamos escolher seu objetivo

Capítulo 4.5: Desejar e Esperar é a Abordagem Mais
Irrealista de Todas

Capítulo 5: Para Ganhar Força de Vontade Incrível. . .
Precisa de menos força de vontade

Como ter o dia mais produtivo de todos os tempos

Passo 1: Avise a todos que você não estará
disponível.

Etapa 2: decida por quanto tempo você trabalhará.

Passo 3: Comprometa-se totalmente com quanto
tempo você decidiu trabalhar.

Passo 4: Inicie seu EPD em um horário incomum.

Etapa 5: adie e distribua suas recompensas.

Etapa 6: reabasteça antes de achar que precisa
reabastecer.

Passo 7: Faça pausas produtivas, não pausas para
relaxamento.

Passo 8: Faça pausas em um momento contra-
intuitivo.

Etapa 9: não pare até terminar, mesmo que a
conclusão demore mais do que o esperado.

Como ter sua semana mais produtiva de todos os
tempos

Passo 1: Todos os domingos, mapeie sua semana.

Etapa 2: bloqueie ativamente o tempo da tarefa.

Etapa 3: siga uma lista de tarefas realista.

Etapa 4: padrão para reuniões de trinta minutos.

Etapa 5: pare de multitarefa.

Etapa 6: ficar obcecado em aproveitar o tempo "limite".

Etapa 7: controle seu tempo.

Etapa 8: esteja atento ao almoço.

Etapa 9: Proteja seu tempo com a família.

Passo 10: Comece bem todos os dias.

Desvio rápido: como ter a mentalidade mais produtiva de todos os tempos

Passo 1: Pare de inventar desculpas para fazer menos.

Passo 2: Pare de permitir que a desaprovação, ou mesmo o desprezo, atrapalhe seu caminho.

Passo 3: Pare de permitir que o medo o impeça.

Etapa 4: pare de esperar pela inspiração.

Etapa 5: pare de recusar a ajuda de que precisa.

Etapa 6: pare de parar.

Como ir além, estilo Seinfeld

Como Ter Força de Vontade... Sem precisar de força de vontade

Passo 1: Elimine o máximo de opções possível.

Passo 2: Tome decisões hoje à noite para não precisar tomá-las amanhã.

Etapa 3: faça primeiro as coisas mais difíceis que você precisa fazer.

Etapa 4: reabasteça com frequência.

Etapa 5: crie lembretes de seus objetivos de longo prazo.

Passo 6: Remova completamente a tentação.

Quer ir além dos truques práticos? Aprenda a Filosofia da Força de Vontade

Deixe o seu passado informar o seu futuro - mas não deixe que ele defina o seu futuro

Veja sua vida - e futuro - como sob seu controle

Aprenda a ignorar as coisas sobre as quais você não tem controle

Não busque apenas tenacidade; Objetivo de Adaptabilidade

Não se ressentir; Comemore o sucesso dos outros

Resista à tentação de reclamar, criticar ou reclamar
Conte suas bênçãos

Capítulo 5.5: Uma pergunta fornece quase todas as respostas

Quanto menos metas, maior a resolução
Capítulo 6: Por que trabalhar de maneira mais inteligente quando você pode trabalhar seu número?

Sim, fiz 100.000 flexões (e o que isso significa para você)

Os representantes são repetitivos, mas nunca devem ser estúpidos

Como fazer muitos REPS (embora não seja o tipo de que falamos)

E se você se encontrar em uma rotina de representação?

E se o número ideal de repetições for “o máximo possível”?

O segundo número mais gratificante para trabalhar: aquele que você possui

Etapa 1: supere a questão do nome da empresa.

Etapa 2: Obtenha seu número de identificação de empregador (EIN).

Etapa 3: registre seu nome comercial.

Etapa 4: Obtenha sua licença comercial.

Etapa 5: Preencha um formulário de imposto de propriedade pessoal comercial (se necessário).

Etapa 6: pergunte à sua localidade sobre outras licenças.

Passo 7: Obtenha um certificado de revenda (se necessário).

Etapa 8: Abra uma conta em um banco comercial.

Etapa 9: Configure uma planilha de contabilidade simples.

O número mais gratificante para trabalhar

Dê maior autonomia e independência

Dê expectativas mais claras

Dê objetivos mais significativos

Dê um melhor senso de propósito

Dê mais oportunidades para fornecer contribuições significativas

Dê uma melhor sensação de conexão

Dê maior consistência
Faça críticas privadas
Faça elogios públicos
Dê a todos a chance de um futuro significativo
Enquanto estamos nisso. . . Trabalhar seu número
também pode ser divertido
Minhas regras
Minhas conclusões

Capítulo 7: Você não precisa de um treinador; Você precisa de um profissional

Essa sensação de afundamento significa que você está no caminho certo
Como escolher o seu profissional
A diferença entre profissionais e treinadores motivacionais
Como se conectar com seu profissional
Comece silenciosamente e apenas faça o trabalho
Voluntário para os piores empregos
Peça ajuda que requer apenas palavras
Ofereça-se para ajudar de maneiras que exigem mais do que palavras
Ajude outras pessoas a sentirem que pertencem
Seus maiores limites são autoimpostos - mas esses limites são os mais fáceis de superar

PARA ALCANÇAR UM GRANDE OBJETIVO, VÁ VIKING

Capítulo 8: Faça mais fazendo menos

Seja o maior peixe
Os comerciais antidrogas estão certos: basta dizer não
“Fazer isso me beneficiará de alguma forma?”
“Isso é mais importante do que o que estou fazendo atualmente?”
Para conseguir muito mais, comece fazendo muito menos
Elimine uma “permissão”
Relatório de matar um
Mate uma assinatura
Demitir um cliente
Elimine sua lista de tarefas
Corte uma despesa
Abandone um compromisso pessoal
Simplifique o seu almoço

Crie uma janela de reflexão

Elimine uma categoria inteira de decisões

A vantagem de 1 por cento

Se você está em um relacionamento, melhorias de 1% são visíveis

Se isso melhorar um relacionamento, imagine como a vantagem de 1% funcionará em qualquer outro lugar

Você pode fazer qualquer coisa 1% melhor

Capítulo 9: O resultado final

Índice

The
MOTIVATION
Myth

How High Achievers Really
Set Themselves Up to Win

JEFF HADEN

PORTFOLIO/PENGUIN



Portfólio/Pinguim

Uma marca da Penguin Random House LLC

Rua Hudson, 375

Nova York, Nova York 10014



Copyright © 2018 por Jeff Haden

Penguin suporta direitos autorais. Os direitos autorais estimulam a criatividade, incentivam diversas vozes, promovem a liberdade de expressão e criam uma cultura vibrante. Obrigado por adquirir uma edição autorizada deste livro e por cumprir as leis de direitos autorais ao não reproduzir, digitalizar ou distribuir qualquer parte dele, de qualquer forma, sem permissão. Você está apoiando escritores e permitindo Penguin continuará a publicar livros para todos os leitores.

A maioria dos livros do Portfólio está disponível com desconto quando comprados em quantidade para promoções de vendas ou uso corporativo. Edições especiais, que incluem capas personalizadas, trechos e impressões corporativas, podem ser criadas quando adquiridas em grandes quantidades. Para obter mais informações, ligue para (212) 572-2232 ou envie um e-mail para specialmarkets@penguinrandomhouse.com. Sua livraria local também pode ajudar com compras em grandes quantidades com desconto usando o programa corporativo Business-to-Business da Penguin Random House. Para obter assistência na localização de um varejista participante, envie um e-mail para B2B@penguinrandomhouse.com.

ISBN: 9780399563768 (capa dura)

ISBN: 9780399563782 (e-book)

Partes deste livro foram revisadas a partir do conteúdo publicado originalmente em Inc.com.

Versão 1

Para todos que não alcançaram seus sonhos— ainda.

CONTEÚDO

Folha de rosto

direito autoral

Dedicação

Agradecimentos

INTRODUÇÃO

Você pode fazer – e ser – muito mais do que pensa

CAPÍTULO 1

A motivação não é a centelha

CAPÍTULO 2

Quanto maior for seu foco, menores serão suas chances de sucesso

CAPÍTULO 3

Seu objetivo deve sempre escolher seu processo

CAPÍTULO 4

A felicidade vem para os empreendedores em série

CAPÍTULO 4.5

Desejar e Esperar é a Abordagem Mais Irrealista de Todas

CAPÍTULO 5

Para ganhar uma força de vontade incrível. . . Precisa de menos força de vontade

CAPÍTULO 5.5

Uma pergunta fornece quase todas as respostas

CAPÍTULO 6

Por que trabalhar de maneira mais inteligente quando você pode trabalhar seu número?

CAPÍTULO 7

Você não precisa de um treinador; Você precisa de um profissional

CAPÍTULO 8

Faça mais fazendo menos

CAPÍTULO 9

O resultado final

Índice

AGRADECIMENTOS

Há um velho ditado que diz: “Você nunca quer conhecer pessoas que admira porque na vida real elas só irão decepcionar”. Nos últimos anos, conheci dezenas de pessoas incrivelmente bem-sucedidas e descobri que nada poderia estar mais longe da verdade.

O faminto Richard Branson pediu desculpas por ter recebido um sanduíche durante nossa entrevista; então ele me ofereceu metade, dizendo que não seria capaz de comer a menos que eu me juntasse a ele. O representante administrativo do guitarrista do Metallica, Kirk Hammett, me disse que tínhamos no máximo vinte minutos para nossa entrevista. Kirk piscou para mim e fez quarenta minutos excelentes. Depois ele saiu e conheceu outros funcionários *da Inc.* Então ele convidou minha esposa e eu para ver a banda se apresentar no Webster Hall. (Melhor show de todos os tempos.) Jimmie Johnson, sete vezes campeão da NASCAR, sentou-se para conversar, até embora ele tivesse passado duas horas do horário de partida programado, porque sabia Eu esperei. (E então ele me apresentou seu treinador de triatlo, Jamey Yon.)

O ator Clive Standen preenche cada momento de sua jornada de trabalho para que, quando estiver em casa, esteja em *casa*. Sua definição de sucesso é ser um bom marido e pai. Joe Gibbs, técnico vencedor do Super Bowl e proprietário da equipe campeã da NASCAR, deu a cada membro da equipe de vídeo uma cópia autografada de seu livro *Plano de Jogo para a Vida* porque esperava que isso fizesse uma pequena diferença na vida das pessoas. Dany Garcia, que junto com Dwayne “The Rock” Johnson fundou a Seven Bucks Productions, passou mais tempo me perguntando o que *eu* faço para ser mais focado e produtivo e como atingir vários objetivos. Ela já sabe o que sabe; ela queria saber o que *eu* sei.

Vênus Willians é. . . bem, Vênus é absolutamente encantadora.

Mark Cuban parou para conversar com um estagiário não remunerado que passou seis horas preso em uma cadeira no final de um corredor solitário. Eric Ripert ficou na cozinha do Le Bernardin depois de uma gravação de vídeo e conversou sobre negócios; mais tarde, ele ofereceu a mim e minha esposa a melhor refeição que já tivemos. Lance Armstrong é um cara com quem eu adoraria tomar algumas cervejas (e eu não gosto de cerveja). O ator Robert Patrick respondeu a todas as minhas perguntas e depois passou meia hora me descobrindo. Depois de saber que moro na Virgínia, ele disse: “Ei, Bobby [Robert] Duvall mora lá. Da próxima vez que eu for por ali, vamos todos nos reunir.” (Ei, Robert: com prazer!) O proprietário da equipe NASCAR, Rick Hendrick (que também possui mais de uma centena de concessionárias de automóveis) balançou a cabeça quando eu agradeci a ele por ter levado o hora de falar e disse: “Não tenho nada mais importante para fazer agora do que conversar com você”. E eu realmente acredito que ele quis dizer isso.

Dale Earnhardt Jr. reorganizou sua lotada agenda do dia da mídia em Nova York para que pudéssemos gravar uma entrevista em vídeo juntos. O guitarrista do Def Leppard, Phil Collen, é um ótimo músico e um cara ainda mais legal. Se é possível ser mais humilde e autodepreciativo artista multi-platina e vencedor do Grammy do que Zedd, eu adoraria conhecer essa pessoa. Roger Penske se concentra tanto nas pequenas coisas que você pensaria que ele possuía apenas um caminhão alugado, e não vários negócios que geram US\$ 26 bilhões em receita anual. Se eu estivesse jogando “Com quais três pessoas, vivas ou mortas, você mais gostaria de jantar?” jogo, ator James Purefoy está entre meus três primeiros. (Ei, James: vou comprar!)

Obrigado a cada um de vocês, juntamente com outros numerosos demais para serem mencionados, por serem tão generosos com seu tempo e suas percepções. E acima de tudo, obrigado por provar o que muitas pessoas infelizmente optam por não acreditar: que se você está disposto a trabalhar duro e manter o rumo, quem você é é mais que suficiente para se tornar quem você realmente é. querer ser.

Obrigado também à minha agente, Katie Kotchman, por acreditar em mim antes de mim. Agradeço à minha editora, Leah Trouwborst, por fazer exatamente o que eu esperava: ela melhorou dramaticamente minha ideia original e, melhor ainda, me fez pensar. A incrível equipe da Penguin Random House provou, repetidas vezes, que escolhi a melhor editora do mundo.

Agradecimentos especiais a Eric Schurenberg, presidente e editor-chefe da *Inc.*, minha casa on-line, que me apoiou nos bons e maus momentos. Você pode ser o chefe, mas quando penso em você, a primeira palavra que me vem à mente é “amigo”. Sem Eric e todos da *Inc.*, este livro não teria sido possível.

Acima de tudo, agradeço aos meus filhos, que já são pessoas melhores do que eu jamais poderia esperar ser, e especialmente à minha esposa, Cynthia. Talvez o velho ditado “por trás de todo grande homem há uma grande mulher” às vezes seja verdade, mas não no meu caso. Muito à frente desse homem decididamente comum está uma grande mulher. Lamento que você tenha que me arrastar junto. . . mas sou eternamente grato por você fazer isso.

INTRODUÇÃO

Você pode fazer - e *ser* - muito mais do que pensa

C

Quando trabalhei na produção da RR Donnelley, a maior gráfica comercial do mundo, eu queria desesperadamente — e quero dizer desesperadamente — me tornar gerente de fábrica; o mais próximo que cheguei foi administrar operações de fabricação para uma pequena empresa privada. Passei anos tentando publicar um — apenas um — conto; o mais próximo que cheguei foi. . . Bem, eu nunca cheguei perto. (Olhando para trás, merecidamente.) Tenho dezenas de falhas em meu nome. Eu tentei e falhei, repetidas vezes.

Pior ainda, deixei passar muitos objetivos sem sequer tentar alcançá-los. Pensei neles, sonhei com eles, imaginei como seria realizá-los. . . mas eu nem comecei.

Em ambos os cenários, gastei muito tempo tentando me motivar. Disseram-me que o sucesso tem tudo a ver com mentalidade e eu queria para travar o estado psicológico ideal antes que a borracha encontrasse a estrada. Todos nos lembramos daqueles momentos em que fomos atingidos por um raio de inspiração, seja para fazer exercício ou para começar a aprender francês — e também podemos lembrar como esse impulso nunca produziu qualquer ação.

eu estava no aperto de um mito insidioso. Achei que a motivação era um pré-requisito para iniciar um processo de aprendizagem tedioso — uma faísca necessária para me impulsionar. Mas a motivação é realmente um resultado. A motivação é o fogo que começa a arder atrás de você manualmente, dolorosamente, induzindo-o à existência, e se alimenta da satisfação de se ver progredindo. O problema de esperar pela motivação para atacar é que quase nunca vem com voltagem suficiente para você realmente começar.

É verdade que às vezes a motivação atinge como um martelo. Minutos ou horas depois, porém, você perdeu o entusiasmo, em parte porque uma explosão relâmpago de

motivação é como uma onda de açúcar: é ótimo, mas é impossível de manter, e quando você desce, na verdade se sente pior. Discursos Rah-rah e citações inspiradoras e caminhada sobre o fogo desafios (mais sobre eles em um minuto) podem ajudá-lo a se imaginar no topo da montanha com os braços erguidos em triunfo, mas o efeito é passageiro. Depois que o brilho desaparece, você fica sozinho no sopé da mesma montanha, extremamente intimidado por todos os degraus que precisa subir.

Então você senta, pensa, fica de mau humor, deseja e espera, e talvez até pense em salvar preparado para o próximo seminário de Tony Robbins. . . mas mesmo isso parece muito difícil.

COMO AS PESSOAS DE SUCESSO ABORDAM A MOTIVAÇÃO

Conheci muitas pessoas de sucesso. Sim, muitos deles são inteligentes. Sim, alguns deles são criativos. Sim, eles geralmente são talentosos. Mas nenhuma dessas características é crucial para o seu sucesso. As cartas genéticas que recebemos são apenas um ponto de partida; quase todas as pessoas de sucesso que conheço começou no lado negativo da vantagem. Começos humildes podem criar a base perfeita para o sucesso, porque começar de baixo cria oportunidades quase infinitas para desfrutar de pequenos sucessos.

Confuso? Tudo bem. A chave é entender como funciona a motivação.

Só existe uma receita para ganhar motivação: sucesso.

Especificamente, as doses de dopamina que obtemos quando nos observamos fazendo progresso.

Não são grandes sucessos que mudam vidas. Isso acontece muito raramente, ou nunca. Se você quiser permanecer motivado, se quiser permanecer no caminho certo, se quiser continuar progredindo em direção às coisas que espera alcançar, a chave é desfrutar de sucessos pequenos, aparentemente menores – mas de forma regular. Se você está tentando aprender um idioma, é divertido perceber que pode contar até vinte. Se você está tentando

aprender um instrumento, é divertido perceber que pode ler partituras simples. Se você está tentando aprender a programar, é divertido perceber que aquele programinha bobo que você escreveu realmente funciona. Pequenos sucessos são divertidos – e motivadores.

É por isso que você já tem tudo que precisa.

É por isso que motivação não é algo que você *tem*. Motivação é algo que você obtém de si mesmo, automaticamente, de se sentir bem por alcançar pequenos sucessos.

O sucesso é um processo. O sucesso é repetível e previsível. O sucesso tem menos a ver com esperança, oração e estratégia do que com fazer diligentemente (depois de um pouco de estratégia, claro): fazer as coisas certas, da maneira certa, repetidamente.

É fácil olhar para trás e ver o caminho da grandeza e presumir que cada visão estava claro, cada plano era perfeito, cada passo foi executado perfeitamente e o tremendo sucesso era uma conclusão precipitada.

Não foi. Todas as pessoas extremamente bem-sucedidas que conheço nunca esperaram alcançar tanto quanto conseguiram. (Muitos ainda não conseguem acreditar.) Quase uma pessoa, um dia eles acordaram e ficaram surpresos ao ver o quão longe haviam chegado.

Por que eles ficaram tão surpresos com seu sucesso? Eles estavam ocupados fazendo. Eles não se concentraram no que não tinham. Eles se concentraram em fazer o trabalho, dia após dia, para chegar onde esperavam.

Quando você faz as coisas certas de forma consistente, o sucesso é previsível. O sucesso é inevitável. Você simplesmente não pode pensar muito sobre isso. Nenhuma obsessão é permitida.

A RELAÇÃO ENTRE FELICIDADE E SUCESSO

O mito da motivação nos faz infeliz por dois motivos. Primeiro, leva a um pecado de comissão. Uma pessoa que se identifica como um fracasso, que desiste regularmente antes de chegar à linha de chegada, é uma pessoa cronicamente infeliz. Mas também causa um pecado de

omissão. Não estamos desfrutando conscientemente de uma das experiências mais gratificantes do planeta: ficando lentamente mais fortes, ou mais habilidosos, ou mais sábios.

Como quando meu avô comprou um cavalo de corrida.

Eu nem era adolescente, mas até eu sabia que era uma decisão terrível. Um cavalo de corrida era um luxo que ele e minha avó certamente não podiam pagar. Mas pelo menos os custos correntes eram baixos porque ele morava numa fazenda. Essa é uma justificativa que tenho certeza que ele apresentou pela minha avó.

Durante o ano seguinte, ele juntaria as taxas de inscrição e correria com pouco sucesso em pequenas competições locais. faixas. Não era melhor do que um campo aberto sulcado pelo barulho de cascos. Outro apresentava um locutor que colocou seu sistema de PA na traseira de seu caminhão e o alimentou com um gerador que quase abafou o som de sua voz. (Ainda me lembro dele dizendo: “Como vocês sabem, na Virgínia é ilegal apostar em uma pista de corrida... para aquele grande e velho carvalho ali, tenho certeza que alguém vai ficarei feliz em acomodá-lo. E ainda me lembro dos músculos do rosto do meu pai se contraírem em resposta.)

Então um dia o impossível aconteceu. Depois de, de alguma forma, convencer um dos melhores jóqueis a montar seu cavalo – “de alguma forma” certamente incluindo dar ao homem quarenta dólares extras, uma quantia principesca pela cavalgada – seu cavalo foi colocado segundo lugar nas já extintas Goochland Races, realizadas no recinto de feiras do condado, a menos de dezesseis quilômetros de onde meu avô morava.

Após a corrida, ele ficou na linha de chegada e ergueu a pequena placa de prata para que pudéssemos tirar uma foto dele. Em seguida, conduzimos o cavalo de volta pela trilha arenosa em direção à área do celeiro enquanto algumas pessoas do lado de fora da amurada o parabenizavam.

Eu estava apenas doze, mas até eu pude ver uma diferença notável na maneira como ele andava. Durante esses momentos, ele se manteve mais alto, portando-se com uma clara sensação de realização, dignidade e orgulho.

Só anos depois percebi por que meu avô comprou o cavalo. Ele queria desesperadamente ser alguém. Ele queria

ser importante.

Esse é um desejo que todos compartilhamos. Na maior parte, é por isso que mudamos de carreira, ou abrir um negócio, ou tocar um instrumento, ou voltar para a escola. É por isso que concorremos a cargos locais, somos voluntários em instituições de caridade ou atuamos na igreja.

Queremos ser importantes. . . mas quando nos concentramos apenas em ser importantes para outras pessoas - quando nos concentramos em ver o reflexo de nossos valor aos olhos dos outros - a diferença que o sentimento faz em nossas vidas é muitas vezes passageira.

Quando chegamos de volta à fazenda, o brilho do meu avô havia desaparecido. Claro, ele ainda estava feliz, mas todos os benefícios externos daquele pequeno sucesso - os sorrisos, as palavras de parabéns, os acenos de amigos e estranhos - tinham desaparecido.

No final da jornada de corrida do meu avô, ele ficou com o que nos resta, não importa o que tenhamos conquistado e não importa quantos elogios ou reconhecimentos recebemos de outros. A realização, por mais incrível que seja, é apenas a cereja no topo do bolo.

Se sua meta há muito tempo é construir um negócio que gere US\$ 10 milhões em vendas, você se sentirá incrível no segundo em que atingir essa meta - mas esse momento de conquista é apenas um momento. Se o seu objetivo há muito tempo é correr uma maratona, você se sente incrível no segundo em que cruza a linha de chegada linha - mas esse momento de conquista é apenas um momento.

O caminho para uma meta, uma meta ou uma linha de chegada é repleto de inúmeras horas de trabalho, determinação e sacrifício. . . e inúmeras oportunidades para se sentir bem com o que você realizou, todos os dias ao longo do caminho.

Uma fatia de satisfação, realização e felicidade pode ser encontrada na conquista. . . mas a verdadeira fonte de felicidade consistente e duradoura está no processo. Meu avô não esteve envolvido no processo. É verdade que ele comprou o cavalo. . . mas então ele pulou até o fim. Ele pulou todas as etapas intermediárias: treinar o cavalo, condicioná-lo, desenvolver a velocidade do cavalo lenta mas

seguramente, ensinando-o não apenas a correr, mas também a correr.

Ele não se deu a chance para aproveitar as doses diárias de realização que advêm do envolvimento no processo. Realizar algo, por menor que seja a tarefa, faz com que nos sintamos melhor conosco mesmos. É por isso que as listas de tarefas são tão populares. (Muitas pessoas anotam tarefas realmente fáceis – ou tarefas que já concluíram – apenas para que possam riscá-las.)

Pessoas incrivelmente bem-sucedidas estabelecem uma meta e depois concentram toda a sua atenção sobre o processo necessário para atingir esse objetivo. Eles estabelecem uma meta e então, surpreendentemente, esquecem-se da meta.

Claro, o objetivo ainda está lá fora. Mas o que mais lhes interessa é o que precisam fazer hoje – e quando conseguem isso, ficam felizes com o hoje. Eles se sentem bem hoje.

Eles se sentem bem consigo mesmos porque realizaram o que se propuseram a fazer hoje, e isso. A sensação de realização lhes dá toda a motivação necessária para fazer o que precisam quando o amanhã chegar – porque o sucesso, mesmo que seja pequeno e incremental, é a melhor ferramenta motivacional de todas.

Ao saborear as pequenas vitórias, você passa a se sentir bem consigo mesmo todos os dias, pois não se sente mais obrigado a comparar a distância entre aqui e ali. Você não precisa esperar “algum dia” para se sentir bem consigo mesmo; se você fizer o que planejou fazer hoje, você é um vencedor.

Quando eu estava treinando para longas provas de ciclismo, muitas vezes subia montanhas. Sempre odiei as subidas. . . mas adorei completá-los e, anos depois, ainda adoro saber que os concluí. Pense em qualquer coisa que você fez que foi extremamente difícil e como você se sentiu depois, e você saberá exatamente o que eu quero dizer.

Durante anos, perdi a felicidade e a realização que advêm da realização de todos os pequenos passos em minhas várias jornadas de realização de metas (na verdade, fracasso de metas).

Você não precisa.

Mas não será fácil. Sucesso – sucesso duradouro, gratificante e significativo – nunca é.

Quer começar um negócio? Não se deixe enganar pelo hype do trabalho em casa. Lançando um negócio de sucesso fará você se perguntar o que as palavras “tempo livre” poderiam significar.

Quer chegar ao topo da sua organização? Não se deixe enganar pelo boato sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. É necessário um enorme esforço e dedicação.

Quer correr uma maratona? Esqueça algum sistema de atalhos de sessenta dias que promete resultados máximos com informações mínimas. A vida não funciona assim.

Para realizar qualquer coisa que valha a pena, e especialmente para atingir um objetivo que outros dizem ser impossível, você tem que trabalhar duro. Não existem atalhos. A única maneira é a maneira mais difícil.

No entanto, existem muitas maneiras de tornar o processo divertido. Existem muitas maneiras de tornar o processo edificante. Há muitas maneiras de aproveitar cada etapa da jornada. . . bem como a etapa final em seu pódio pessoal.

Quer ser mais feliz? Quer ter mais sucesso em tudo que você escolher seguir? Os caminhos para a felicidade e o sucesso são os mesmos.

Você não precisa esperar até encontrar mais tempo; você tem todo o tempo que precisa. Você não precisa esperar até encontrar mais dinheiro; o dinheiro nunca leva ao sucesso. (Embora, se assim o desejar, o dinheiro pode ser o resultado do sucesso.) E você absolutamente não precisa de mais motivação.

Você não precisa esperar para encontrar sua paixão; se você seguir o programa deste livro, suas paixões — no plural, como você verá em breve — irão encontrá-lo.

Você permanecerá forte. Você não vai recuar. Você não vai recuar. Você tomará decisões inteligentes. Você não vai se concentrar naquilo que não tem, porque o que você *tem* – por menor que pareça – é mais que suficiente.

E você descobrirá que o processo, não apenas o resultado, mas o *processo* envolvido para se tornar algo com que você sonhou, também fará com que você se sinta incrível consigo mesmo - todos os dias.

Algumas pessoas têm sucesso. Algumas pessoas estão felizes.

Você pode ser ambos.

Veja como.

CAPÍTULO 1

A motivação não é a centelha

A

O momento chave do seminário “Unleash the Power Within” de Tony Robbins ocorre quando os participantes participam da caminhada sobre o fogo.

(Ok, é mais como uma caminhada de “carvão quente”, mas “fogo” soa mais perigoso e machista e Katy Perry “Roar”-y. Afinal, Tony sabe um pouco sobre branding.)

(Na verdade, Tony sabe muito *sobre* branding.)

(E, na verdade, esta é a última vez que atirarei em Tony. Eu acho.)

Robbins descreve a caminhada sobre o fogo como “uma experiência simbólica que prova que se você consegue passar pelo fogo, você consegue passar por qualquer coisa”.

*A premissa parece ótima: atravessar brasas quentes proporcionam confiança e motivação duradouras, explorando o incrível poder que está adormecido dentro de você.

Na verdade, isso não acontece.

Caminhar sobre o fogo é um evento único. Caminhar sobre o fogo é como ouvir um discurso motivacional: você vai para casa inspirado, animado e todo animado. . . mas você acorda no dia seguinte a mesma pessoa que era no dia anterior, *porque você realmente não realizou nada* .

(Exceto ouvir. E pagar pelo seminário.)

A maioria das pessoas fica confusa sobre a fonte da motivação. Eles pensam a motivação é a centelha que produz automaticamente uma vontade duradoura de realizar trabalho árduo; quanto maior a motivação, mais esforço você está disposto a fazer.

Na verdade, a motivação é um *resultado* . A motivação é o orgulho que você sente pelo trabalho que já realizou – o

que alimenta sua disposição de fazer ainda mais.

É por isso que dicas sobre como se sentir mais motivado muitas vezes são insuficientes. A maior parte desses conselhos pode ser resumido em “Você *pode* estar mais motivado. Tudo o que você precisa fazer é cavar fundo em sua mente e encontrar essa motivação interior.”

(E queime um pouco os pés.)

O mesmo se aplica à confiança, estando a confiança intimamente ligada à motivação. O pensamento diz: “Você pode estar mais confiante. Tudo o que você precisa fazer é *decidir* ser mais confiante.” É fácil: suprima os pensamentos negativos, suprima os pensamentos negativos perspectivas, repita algumas declarações de autoafirmação muito legais e. . . presto! Sou como Tony Robbins.

Ou não.

O principal problema em ambos os casos é a forma como pensamos sobre motivação.

A maioria das definições de “motivação” envolve alguma frase como “a força ou influência que leva alguém a fazer algo”. A motivação é vista como uma faísca, uma pré-condição, um pré-requisito, um pré *algo* que é necessário antes de podermos começar. Se não estivermos motivados, não podemos começar. Se não estivermos motivados, não podemos *fazer*.

Besteira.

A verdadeira motivação vem *depois que* você começa. A motivação não é o resultado de ouvir um discurso, assistir a um filme ou torcer as solas dos pés. A motivação não é passiva; a motivação é ativa.

COMO COMEÇAR QUANDO VOCÊ ESTÁ 0 POR CENTO MOTIVADO

A melhor maneira de conseguir motivado é suar a camisa, literal ou simbolicamente.

Começar costuma ser a parte mais difícil. Os planejadores financeiros freqüentemente recomendam pagar primeiro uma pequena dívida, mesmo que o saldo dessa conta possa ter a taxa de juros mais baixa de todas as suas dívidas. Racionalmente, essa abordagem não faz

sentido: se você tiver saldo em três cartões de crédito, o cartão que você pagar primeiro deverá seja o aquele com a maior taxa de juros. Mas a ideia de pagar, digamos, um saldo de US\$ 7.000, quando você só pode poupar US\$ 200 extras por mês. . . eca. O horizonte temporal é demasiado longo para que a recompensa – literalmente – pareça valer a pena. A abordagem “irracional” geralmente funciona melhor: trabalhar para pagar o cartão com o menor saldo parece muito mais viável. Depois de começar, você pode ver a diferença. Batendo \$ 200 de desconto em uma dívida de \$ 800 parece que você realizou algo. Depois do próximo mês, você estará na metade do caminho! E depois de pagar esse cartão, você ficará motivado para continuar pagando o próximo cartão.

Pense por que você às vezes procrastina. (Não diga que você nunca adia as coisas. Mostre-me alguém que não procrastine e eu lhe mostrarei um robô. *Todo mundo procrastina.*)

Eu definitivamente procrastino.

Um exemplo: escrevi mais de sete milhões de palavras publicadas. (Por favor, guarde para si as piadas sobre prolixo.) Você pode então presumir que é fácil para mim sentar e escrever, mas às vezes é tudo menos: farei ligações, cuidarei das tarefas administrativas, farei um pouco “pesquisa” (no meu ramo de trabalho qualquer leitura é pesquisa, né?), brincar com os gatos. . . Adoro escrever, mas às vezes a ideia de escrever parece assustadora, especialmente no início de um projeto, quando preciso encontrar a voz certa e a melhor forma de entrar no material.

Exceto pelos gatos, posso racionalizar que estou sendo produtivo, mas geralmente estou apenas procrastinando.

Outro exemplo: gosto de andar de bicicleta. Nos últimos cinco ou seis anos, andei cerca de 35.000 milhas. Eu adoro andar de bicicleta, mas às vezes faço *qualquer coisa* para não andar.

Nenhum dos dois faz sentido, certo? Escrever e andar de bicicleta são coisas que adoro fazer, mas às vezes encontro maneiras de evitar ativamente fazê-las. Adiar tarefas que *não* gosto faria muito mais sentido.

Adoro andar de bicicleta, mas às vezes a ideia de andar parece assustadora, especialmente nos primeiros quilômetros, quando está frio lá fora e minhas pernas estão rígidas e meu coração começou a bater forte. Eu ofego e me pergunto por que estou naquela bicicleta estúpida. . . mas então algo mágico acontece. De alguma forma, minha aversão ao “duro” desaparece quando eu começo a suar.

As endorfinas fazem efeito. Minhas pernas esquentam. Sinto-me orgulhoso por poder fazer algo difícil e razoavelmente bem. Aquela onda de satisfação que sempre sinto? (Essa onda de satisfação que você sempre sente quando você começa a fazer algo que você adiou. . . e de repente percebe que não foi tão assustador quanto você esperava?) Eu sei que esse sentimento virá. Eu me treinei para antecipar esse “euforia” natural. Em vez de pensar: “Ugh. Isso vai ser difícil”, aprendi a pensar: “Mal posso esperar pela pequena sensação que sentirei quando passar da inatividade para a atividade. Mal posso esperar para sentir essa adrenalina. Eu sei que sentirei quando estiver realmente fazendo o que planejei fazer.”

A chave é aproveitar a sensação de sucesso que vem de melhorando de alguma forma. . . e depois enxágue e repita indefinidamente.

Por que? Melhorar é bom. Melhorar gera confiança. Melhorar cria um sentimento de competência, e competência gera autoconfiança. O sucesso – em sua área ou às vezes em qualquer área – gera motivação. É bom melhorar. . . então você naturalmente deseja continuar melhorando.

Você provavelmente adiou uma tarefa e finalmente começou. . . e então, quando você começou, pensou: “Não sei por que continuei adiando isso. Está indo muito bem. E não foi tão difícil quanto eu imaginava.”

E o problema é o seguinte: *nunca é.*

Por que? Porque uma vez que você começa, uma vez você se torna ativo e começa a fazer alguma coisa – não fazendo qualquer coisa, mas algo que você sabe que o deixará um passo mais perto de seu objetivo – o processo fica mais fácil. A motivação entra em ação porque você começou. Um ciclo virtuoso muito legal – que veremos em

detalhes um pouco mais tarde – entra em ação. Você se sente bem porque está engajado e envolvido.

Você se sente motivado porque agiu. Motivação é um resultado, não uma pré-condição. Você não precisa de motivação para suar a camisa. Comece a suar e você se sentirá motivado.

Depois de começar, é fácil continuar. O ato de sair de casa para correr costuma ser mais difícil do que correr os oito quilômetros planejados. O ato de sentar-se à sua mesa para começar a escrever uma proposta costuma ser mais difícil do que montar vinte páginas de materiais. O ato de pegar o telefone costuma ser mais difícil do que ligar para vinte clientes em potencial.

Começar é difícil porque a “motivação” não facilita o início. Começar fornece a motivação para terminar.

Caminhadas sobre o fogo não fornecem motivação duradoura. *Suar a camisa* proporciona motivação duradoura.

Discursos não fornecem motivação duradoura. *O progresso* fornece motivação duradoura.

Os pôsteres não fornecem motivação duradoura. *O sucesso* fornece motivação duradoura.

Se você não está alcançando seus objetivos, a falta de motivação ou confiança não é o problema. A falta de motivação ou confiança é, na verdade, o meio para uma solução. Quando você aceita seus pontos fracos, quando aceita seus defeitos, quando aceita suas imperfeições. . . é quando você pode se motivar para fazer mudar e melhorar.

Esconda-se de suas fraquezas e você sempre será fraco. Aceite suas fraquezas e trabalhe para melhorá-las, e você eventualmente ficará mais forte – e mais motivado para continuar melhorando.

Mas você tem que fazer as coisas certas para fazer melhorias reais. Nos próximos capítulos, mostrarei como.

Antes de fazermos isso, porém, vamos desmascarar alguns outros mitos que têm mantido você voltar.

Os atalhos nunca levam você aonde você realmente deseja

Você sabe disso agora, mas vale a pena repetir: raios de inspiração surgem apenas nos filmes – ou nas mentes das pessoas que querem acreditar que são capazes de inspirar você (se você pagar pelo privilégio, é claro).

Espere por uma explosão repentina de inspiração e você nunca começará. . . e se você conseguir andar nisso onda inicial de corrida de açúcar, você nunca vai persistir, porque a corrida de açúcar nunca dura.

O mesmo se aplica à busca de atalhos. Você não pode “hackear” seu caminho para o sucesso.

Eu amo Tim Ferriss, mas não se engane: ele trabalha *muito* duro. A verdadeira premissa da *Semana de Trabalho de 4 Horas* é aumentar sua produção em dez vezes por hora. Tim é o primeiro a admitir que não tem problemas com trabalho duro – o segredo é aplicar seu trabalho árduo nas coisas certas. Mas de alguma forma essa premissa foi distorcida para se tornar “Eu só preciso encontrar o segredo (algo) que resulte em sucesso instantâneo”.

Claro que não existem hacks. Claro, você pode aprender a descascar uma banana com muito mais eficiência (obrigado, Tim!), mas o sucesso real, o sucesso *significativo*, nunca é instantâneo. Você absolutamente deveria procurar por soluções melhores e mais eficazes maneiras de atingir seu objetivo – e vou mostrar várias – mas não existem atalhos.

Definitivamente não há para mim.

Sou tão inseguro quanto qualquer pessoa que conheço. Onde se sentir confiante e autoconfiante está preocupado, em uma escala de um a cem, sendo cem Oprah, eu sou um.

Então, há alguns anos, quando fui convidado para falar para um público de cerca de 1.000 pessoas, meu primeiro pensamento foi “Sim!” Meu segundo pensamento foi “Ah, não!” Nunca tinha falado para um público maior que cerca de 150 pessoas. Além disso, fui convidado a falar sobre um assunto desconhecido.

Mesmo assim, a oportunidade era boa demais para ser desperdiçada. Então procurei e encontrei alguns artigos com dicas de como cativar um grande público; parecia que tudo que eu precisava fazer era empregar alguns grandes gestos não-verbais e falar mais alto em alguns momentos e suavemente para os outros, e bum: eu mataria.

Não. Eu bombardeei.

É verdade que todos me disseram que eu me saí bem. (Para um orador, ouvir que você está “bem” é como ser um adolescente que ouve que tem uma boa personalidade.) Claro, eu queria acreditar neles. Eu queria desesperadamente ignorar meus sentimentos de incompetência, decepção e fracasso.

E então percebi que nunca iria melhorar se não o fizesse (1) aceitar o fato de que falhei e (2) trabalhar muito para melhorar. Então voltei para a prancheta. Consegui convites para grupos cívicos locais. Falei com estudantes de faculdades locais. Obriguei-me a falar sobre assuntos fora da minha área de atuação para poder aprender a mecânica de elaborar um ótimo livro e uma ótima história.

Às vezes me saí bem, às vezes me saí mal, mas com o tempo ganhei competência e habilidade.

Ainda estou nervoso antes de sair na frente de uma grande multidão? Ah, claro que sim. Sou uma bagunça quente de insegurança. Mas posso superar esses sentimentos, não porque me envolva em muitas conversas internas alegres e besteiras e em bravatas de caminhar sobre o fogo, mas porque sei que estive lá, fiz isso e posso fazer de novo. Estou confiante porque tenho sucesso no bolso. Estou confiante porque Eu fiz o trabalho.

A confiança vem da preparação. Hesitação, ansiedade, medo. . . Esses sentimentos não vêm de algum lugar profundo, escuro e irracional dentro de você. A ansiedade que você sente – a falta de confiança que você sente – vem de se sentir despreparado. Uma vez que você perceba que pode se preparar, que pode desenvolver técnicas para fazer bem tudo o que procura, que tudo o que espera alcançar é, em última análise, uma arte que você pode aprender a fazer cada vez melhor e melhor, e que quaisquer habilidades que você não tenha atualmente, você pode aprender, você naturalmente se torna mais confiante à medida que se torna mais preparado.

Tomemos como exemplo Jamie Little, repórter da Fox Sports e a primeira mulher a alcançar vários marcos na transmissão de esportes motorizados.

“Quando minha mãe e eu nos mudamos para Las Vegas”, diz ela, “conhecemos Carey Hart [piloto de motocross,

competidor de motocross freestyle, casado com Pink]. Ele teve uma grande influência sobre mim. Eu pensei que ele era a coisa mais legal de todas. Eu já tinha uma queda por motocicletas, e Aprendi sobre o Supercross através dele. Eu levaria revistas sobre bicicletas sujas para a aula comigo. . . . Eu amei. Era o meu mundo feliz.

“Fui até um cara que trabalhava para a ESPN em uma corrida e disse: 'Como faço para começar?' Ele me deixou ficar dois anos sem remuneração para que eu pudesse divulgar meu trabalho. Aprendi a escrever; Aprendi a entrevistar atletas. . . . Foi um ótimo campo de treinamento. Eu não estava sendo pago, mas tudo bem.”

Mas isso não significa que seu caminho foi fácil. Quando Jamie começou a trabalhar para a ESPN cobrindo corridas da NASCAR, os desafios só aumentaram.

“Eu não acho que houvesse nada mais difícil que eu pudesse assumir do que cobrir a NASCAR nesse nível”, diz ela. “Olho para trás e me pergunto de onde tirei coragem. Eu estava entrando nesta garagem; não houve muitas pessoas antes de mim que tivessem feito isso, especialmente mulheres. . . . Tive que descobrir as coisas sozinho, qual era o melhor caminho, mas também o mais desafiador.

“Minha confiança veio da preparação excessiva. Eu ainda me preparo demais. Eu reúno uma página de anotações para cada piloto, converse com os pilotos e chefes de equipe na pista. . . e então uso tudo isso para me ajudar a reduzir a gordura aos fatos mais pertinentes e aos melhores ângulos para compartilhar com os espectadores durante a transmissão. Eu uso a mesma abordagem com outras formas de corrida. Sentir-me superpreparado me permite sentir confiante e natural.”

E onde está a unidade necessária para ajudá-lo a se preparar? Sucesso – sucessos pequenos, frequentes e repetidos.

É realmente um ciclo virtuoso.

A confiança é um sentimento, mas, em última análise, a confiança é o resultado de saber que você não está apenas disposto a fazer o trabalho, mas que realmente o *fará*. Você não tentará hackear seu caminho para o sucesso.

Hackear é ótimo quando você precisa realizar uma tarefa simples. Hackear não vale nada quando você precisa adquirir uma habilidade complexa ou atingir um objetivo enorme. Além disso, hackear não proporciona um choque de motivação como o ganho de habilidade e conhecimento. E hackear não ajuda você a ganhar confiança em sua capacidade de realizar outros grandes objetivos – ao passo que o verdadeiro sucesso em uma atividade pode gerar maior confiança e motivação em outras áreas da vida.

Leve-me de novo: o primeiro grande Gran Fondo Eu pedalei (um Gran Fondo é um evento de ciclismo com participação em massa) tinha 160 quilômetros de extensão e apresentava mais de 3.400 metros de escalada em quatro montanhas. Duas dessas subidas foram em estradas de terra e cascalho. Foi longo. Foi interminável. Foi física e emocionalmente mais difícil do que qualquer coisa que eu já tinha feito. Mas eu terminei.

E durante semanas depois me senti mais confiante. Eu me preocupava menos com o que as pessoas pensavam de mim. Eu tinha feito algo enorme, pelo menos por mim, e a lembrança dessa conquista me carregou por muito tempo.

É claro que andar no Gran Fondo era o oposto de uma caminhada sobre o fogo. Embora tenha sido aparentemente um evento único, aquele dia também foi o culminar de meses de trabalho árduo. Eu não fechei meus olhos e corra sobre brasas semi-quentes. Meus olhos estavam aberta, todos os dias, ao esforço, sacrifício e determinação necessários para seguir a rotina certa que me permitiria atingir meu objetivo.

É por isso que a motivação e a confiança adquiridas em um aspecto da sua vida podem se espalhar para outros aspectos da sua vida. Quando você se sente bem consigo mesmo de alguma forma – quando alcança algum grau de sucesso em um aspecto da sua vida – você tende a se sentir melhor sobre outras partes da sua vida também. Afinal, se você consegue fazer uma coisa bem, você pode fazer *muitas* coisas bem. Você percebe que tudo o que precisa fazer é encontrar o processo certo, trabalhar o processo e aproveitar a sensação de sucesso e a motivação resultante que você obtém com a melhoria constante (porque se seguir o processo certo, você melhorará constantemente).

Além disso, muitos atalhos prendem você com risco extra em troca de produtividade.

Na indústria musical, por exemplo, é quase certo que os artistas eventualmente se arrependerão dos termos do seu primeiro contrato; os artistas ficam tão felizes em assinar um contrato – e receber um adiantamento – que assinarão quase tudo. (Tom Petty ficou tão insatisfeito com seu primeiro contrato que processou sua gravadora e arriscou perder sua carreira em vez de continuar sob sua gravadora. termos.)

Joe Satriani seguiu um caminho diferente. Joe vendeu milhões de álbuns solo aclamados pela crítica, fez turnês com Mick Jagger, Deep Purple e Chickenfoot, criou linhas exclusivas de guitarras e equipamentos, fundou sua própria série de concertos de longa duração, G3. . . e, ah, sim, ele foi indicado a quatorze Grammys.

Joe me contou por que decidiu assumir a propriedade pessoal de cada parte do o processo de publicação. Ele estava em uma banda chamada Squares no início dos anos 1980.

“Nosso espaço de ensaio ficava no mesmo prédio da Nolo Press, empresa que fazia livros de instruções com páginas destacáveis para todo tipo de situação jurídica. A lixeira deles ficava do lado de fora da porta, onde passávamos o tempo e fumávamos e bebíamos entre os treinos, e estava sempre lotada de livros danificados. Então, estamos por aí nos perguntando como conseguiremos ter sucesso no mundo da música e começamos a folhear os livros distraidamente. Um deles mostrou como iniciar todos os tipos de negócios.

“Levei para casa e fiquei fascinado. Achei que as próximas férias que a banda tiraria seriam uma oportunidade para eu apenas 'fazer o livro'. Consegui uma cópia real do livro e decidi que precisava começar o meu próprio editora e minha própria gravadora e depois gravar um disco. Eu apenas segui o conselho do livro, preenchi os formulários, fui ao tribunal de Oakland e paguei meus doze dólares, e de repente eu era dono de uma gravadora.”

Joe acabou gravando um disco incomum e vanguardista, sem baixo, bateria ou teclado. Ele percebeu que “não precisava sair e perseguir o tijolo e argamassa poderes

constituídos.” Isto ocorreu durante uma época em que o negócio da música não tinha o mesmo acesso às oportunidades que tem agora. “Esse desafio foi o que me deu energia para buscar o futuro que vislumbrei naquele pequeno erro de impressão de um livro, *Como iniciar seu próprio negócio*”, diz Joe.

“Certo dia, eu estava no ensaio de uma banda e nosso baixista disse: 'Ei, acho que eles revisaram seu disco no *Guitar*'. *Revista do jogador*.'”

Armado com uma nova confiança, Joe lentamente construiu seu nome. Melhor ainda, diz ele, “eu era um músico de quem não se podia tirar vantagem. É por isso que acabei sendo dono de todas as minhas editoras e fazendo um acordo que era bastante vantajoso para um novo artista solo.”

Se Joe tivesse encontrado uma maneira de conseguir um contrato com uma gravadora, ele poderia ter aliviado algumas pressões financeiras de curto prazo, mas é quase certo que ele teria renunciado aos seus direitos de publicação, ao seu controle sobre a sua arte e às suas hipóteses de sucesso financeiro a longo prazo.

Mesmo que tomar um atalho possa levar a um sucesso a curto prazo, muitas vezes você se arrependerá de tê-lo seguido.

A rotina não é o último recurso dos menos talentosos (ou chatos)

O processo tem uma má reputação. Trabalho árduo, esforço consistente, longas horas. . . Isso é o que pessoas estúpidas e sem talento fazem, certo?

Hum, não.

Tomemos como exemplo Michael Ovitz, o cara que transformou a Creative Artists Agency (CAA) nas maiores e mais poderosas organizações em Hollywood. Ele começou na sala de correspondência da William Morris, então a maior agência da cidade. Aqui está o que ele disse a James Andrew Miller no excelente livro *Powerhouse: A história não contada do criativo de Hollywood Agência de Artistas*.

Quando fui para a William Morris, decidi que precisava fazer algo que fosse perturbador. Eu estava na sala de correspondência com cerca de vinte caras. Eles chegavam às nove, então eu cheguei às sete. Eles saíam às seis, eu saía às dez da noite. Alguns dias saí mais cedo porque naquela época também ia para a escola à noite para fazer o mestrado em administração. Eu trabalhei pra caramba - lendo tudo o que havia para ler. Eu era um necrófago. Aqueles caras estavam esperando para serem alimentados; Fui procurar coisas. Eu via a sala de correspondência como um curso de educação, ponto final, e iria passar por todos muito rapidamente. Ofereci-me como voluntário para todos os trabalhos e fui muito agressivo.

Após três meses de programa de treinamento, comecei a perceber que o presidente da empresa voltava frequentemente para o escritório depois do jantar, quando todos já tinham saído, então fiz questão de estar lá e me tornei o único cara sentado em uma mesa no primeiro andar. Como imaginei que faria, ele perguntou se eu poderia fazer um favor para ele. Fiz o favor tão bem que ele me pediu para trabalhar mais um pouco para ele. Continuei fazendo isso todas as noites até que ele finalmente me nomeou sua assistente.

Ovitz é incrivelmente inteligente. Ovitz quase transformar completamente a forma como o negócio das agências de talentos opera - e, de muitas maneiras, como Hollywood opera.

Mesmo assim, Ovitz decidiu que a melhor maneira de ter sucesso era desenvolver uma rotina e depois segui-la. Ele fez coisas que ninguém mais faria. Ele não confiou apenas em sua inteligência e talento para ter sucesso. Ele não esperou que seu chefe “descobrisse” seus talentos. Ele não esperou para conseguir uma promoção - e o aumento que vem com isso - trabalhar mais e sacrificar mais. Ovitz confiou em seu processo.

Você não precisa de outras pessoas para apoiá-lo

Digamos que você tenha um grande objetivo que deseja alcançar: um objetivo enorme, audacioso, incrivelmente desafiador e, em última análise, que vale a pena. Você pensa sobre esse objetivo, sonha com esse objetivo, fica obcecado com esse objetivo. . . e converse sobre isso com seus amigos e familiares.

Essa última parte às vezes pode ser um grande erro.

É verdade que buscar apoio faz sentido superficialmente. A maioria das pessoas presume que deveriam falar sobre seus sonhos e objetivos para receber incentivo. E mesmo que o reforço positivo não funcione, que tal o reforço negativo e aquele choque extra de motivação que você sem dúvida receberá por querer seguir em frente em uma reunião pública? declaração de vontade? Certamente isso o manterá em movimento quando os tempos ficarem difíceis, como os tempos inevitavelmente ficam?

Não.

A ciência concorda comigo. A pesquisa (veja? Às vezes, estou realmente realizando pesquisas e não apenas procrastinando) mostra que as pessoas que falam sobre suas intenções têm muito menos probabilidade de cumpri-las. Ou, se você preferir a linguagem do pesquisador, "Comportamento relacionado à identidade intenções que foram percebidas por outras pessoas foram traduzidas em ações de forma menos intensa do que aquelas que foram ignoradas." * (Eu sei: você não prefere a linguagem do pesquisador.)

Aqui está um exemplo. Digamos que você queira percorrer a Trilha dos Apalaches, uma cansativa caminhada de cinco a sete meses da Geórgia ao Maine. Você está jantando com amigos e diz a eles que decidiu caminhar todos os 2.200 metros milhas.

"Ah, uau!" um exclama. "Isso parece incrível. Mas não será muito difícil?"

"De fato, vai", você diz com um pouco mais de baixo em sua voz. Você compartilha o que sabe sobre locais para barracas, abrigos, chuveiros pouco frequentes e o nome legal da trilha que certamente encontrará. (Os nomes das

trilhas são apelidos dados aos caminhantes - ou que os pretensiosos tentam se dar - em parte por tradição e em parte porque “Slumber Cat” é muito mais fácil de ser lembrado por estranhos do que “Martha”).

Você adora falar sobre a trilha. É incrível aproveitar o brilho de pessoas que admiram você por querer enfrentar um desafio tão grande. Mesmo que você esteja sentado em um restaurante, parece que você já está na trilha.

Isso também significa que é menos provável que um dia você realmente *esteja* na trilha, porque “quando outras pessoas percebem a intenção comportamental relacionada à identidade de um indivíduo, isso dá ao indivíduo uma sensação prematura de possuir a identidade aspirada”. *

Ou, em linguagem não-pesquisadora: você já gostou muito das pessoas *que pensam* em você como um caminhante. . . então agora você está menos motivado para realmente *ser* um caminhante em trilhas.

Parece contra-intuitivo, certo? Não são deveríamos compartilhar nossas intenções para que outras pessoas possam nos ajudar, apoiar e motivar?

Segundo o psicólogo da NYU Peter Gollwitzer, um dos autores do estudo, esse não é o caso.

Gollwitzer pensa que a questão reside no nosso sentido de identidade. Cada um de nós deseja ser certas coisas e naturalmente declaramos essas intenções, mesmo que ainda não tenhamos nos tornado essas coisas. Confira o Twitter bios se você não acredita em mim. Milhares de pessoas são motivadas, inovadoras, criativas, apaixonadas e únicas – sem mencionar gurus, ninjas, curadores e conhecedores.

Descrevendo como pretendo correr uma maratona e como comprei tênis de corrida e uma esteira (porque está muito quente lá fora e toda essa coisa de suor é nojento) e entrei em uma academia e certamente encontrei este plano de treinamento legal online me faz sentir bem . . . mas também me faz sentir que já estou a meio caminho da linha de chegada, embora não tenha dado um único passo.

Declarar o que queremos ser e como chegaremos lá faz com que sintamos que estamos mais adiantados no caminho para nos tornarmos quem queremos ser – embora, na realidade, não tenhamos feito nada além de falar. *

Você já fez isso antes? Eu tenho.

Outras pessoas não conseguem motivar nós, na verdade não, e definitivamente não por muito tempo. E isso acontece porque não conseguimos nos motivar, não de verdade, e claramente não por muito tempo — caso contrário, alcançaríamos todas as metas que estabelecemos.

O problema também não é a falta de força de vontade, embora a sabedoria convencional nos faça pensar que maior força de vontade é o que separa os realizadores dos sonhadores.

Outras pessoas não nasceram com maior força de vontade

Você suspira quando ouve falar de um amigo que acabou de perder dez quilos. “Isso é incrível”, você pensa. “Eu gostaria de ter esse tipo de força de vontade. Mas eu não.

Ou você balança a cabeça ao saber que sua cunhada acabou de fazer um MBA enquanto trabalhava em tempo integral e criava dois filhos. “Isso é incrível”, você pensa. “Eu gostaria de ter esse tipo de motivação e determinação. Mas eu não.

Ou você ouve sobre minha esposa, que obteve um MBA e um mestrado em enfermagem anestésica e se tornou doutor em enfermagem anestésica enquanto criava uma família. (Minha esposa arrasa.) “Isso é incrível”, você pensa. “Eu gostaria de ter esse tipo de motivação e determinação. Mas eu não.

Você tem razão.

E você está errado.

Força de vontade excepcional não é uma qualidade com a qual você nasce, como polegares de articulação dupla.

Claro, algumas pessoas podem seja mais autodisciplinado do que você. Mas é improvável que tenham nascido com algo especial dentro deles – em vez disso, encontraram maneiras de tomar decisões que não exigem força de vontade e determinação.

Eles *parecem* ter uma força de vontade excepcional, mas não porque realmente tenham mais. Em vez disso, aprenderam como usar melhor o que possuem. E como resultado, eles têm o que Angela Duckworth chama

coragem. (Seu livro *Grit: The Power of Passion and Perseverance* é excelente.) Duckworth diz que o que realmente impulsiona o sucesso não é a “genialidade”, mas uma combinação de paixão e perseverança de longo prazo.

Minha definição de “coragem” é: a capacidade de trabalhar duro e responder com resiliência ao fracasso e à adversidade; a qualidade interna que permite aos indivíduos trabalhar duro e manter suas paixões de longo prazo e objetivos.

Essa definição descreve quase perfeitamente as qualidades que toda pessoa de sucesso possui, porque a resistência mental constrói as bases para o sucesso a longo prazo. Pessoas de sucesso são ótimas em adiar a gratificação. Pessoas de sucesso são ótimas em resistir à tentação. Pessoas de sucesso são ótimas em superar o medo para fazer o que precisam. (Claro, isso não significa eles não estão com medo; isso significa que eles são corajosos. Há uma enorme diferença.) Pessoas de sucesso não apenas priorizam; eles continuam fazendo consistentemente o que consideraram mais importante.

Todas essas qualidades exigem o que parece ser uma força de vontade incrível – mas, novamente, não exigem.

Parece impossível? Não é. Mais tarde, mostrarei como evitar exercer praticamente qualquer força de vontade.

Você absolutamente não precisa encontrar sua paixão primeiro

Eu sei o que você está pensando.

"Maravilhoso. Você falou para grandes grupos. E você andou em um Gran Fondo. Isso é bom . . . mas e se meu objetivo for um *grande* objetivo? E então, garotão?

Boa pergunta.

Finja que você é Kirk Hammett. (Sim, sou fascinado por guitarristas. Processe-me.) Você toca guitarra solo no Metallica, uma banda que vendeu mais de 110 milhões de álbuns. E ganhou oito Grammy. E embora a banda já exista há trinta anos, ainda é incrivelmente popular: em 2016, o Metallica realizou o primeiro show de rock realizado no US Bank Stadium, em Minneapolis, esgotando todos os mais de

66.000 lugares em dez minutos. O Metallica é sem dúvida a banda de hard rock de maior sucesso de todos os tempos.

Então, se você é Kirk, o que você diz me quando pergunto como você começou?

“Eu não era motivado por muitas coisas que poderiam motivar as pessoas, como fama, fortuna ou qualquer outra coisa”, diz ele. “Fui motivado por querer tocar bem o violão.”

Kirk não queria ser uma estrela do rock. Ele queria tocar violão. O objetivo era, de uma forma estranha, na verdade o processo.

“Então, um dia”, diz ele, “tirei meu violão do armário onde ele estava parado há um tempo e disse: 'Vou aprender a tocar com você.' Lutei como todo mundo, mas depois aprendi a tocar algumas coisas e me diverti muito com isso.

“Isso me fez querer continuar aprendendo. Com o tempo, todos esses pequenos sucessos foram crescendo e crescendo e em pouco tempo tudo que eu queria era tocar guitarra e aprender a tocá-la da melhor maneira possível. e eu sabia que se continuasse trabalhando, continuaria melhorando.”

Ah, sim: Kirk está em décimo primeiro lugar na lista dos “100 Maiores Guitarristas” da revista *Rolling Stone*.

Kirk resume desta forma: “Tudo o que é realmente necessário é o desejo de continuar fazendo isso. Encontrar uma paixão vem de perseverar nela, e isso é fácil quando você trabalha duro para continuar melhorando. E em pouco tempo você percebe que conseguiu apaixonado pela paixão.”

O ponto de vista de Kirk sobre a paixão é importante. É fácil e extremamente tentador, quando você racionaliza sua própria falta de sucesso, presumir que pessoas de sucesso têm alguma qualidade intangível – ideias, talento, motivação, habilidades, criatividade, etc. – que você não possui.

Na verdade, isso raramente é verdade. O talento normalmente se revela apenas em retrospectiva.

O sucesso nunca é garantido. Parece inevitável somente depois de alcançado.

Claro, outras pessoas podem ter habilidades que você não possui – pelo menos ainda não – mas você tem

habilidades que outras pessoas não possuem. Você não precisa de um presente. Você só precisa de si mesmo e de vontade de dedicar muito trabalho, esforço e perseverança, porque é daí que vem o talento.

Ganhar medalhas não é tão bom

uma vez eu perguntei Lance Armstrong o que ele sentia falta em ser um ciclista profissional.

“A única coisa que eu realmente adorei em ser um ciclista profissional foi o processo”, disse ele. “Nem os elogios, nem o dinheiro, nem o pódio. . . Sinto falta do processo de chegar ao ponto em que você pode chegar ao degrau mais alto.

“Sinto falta das horas que passei sozinho, sofrendo e trabalhando para chegar ao ponto em que pudesse vencer. eu *amei* o processo. Adorei todo o pensamento, toda a colaboração, todo o planejamento e esforço e trabalhar com ótimas pessoas. Sinto que fui pago para fazer as corridas, cumprir as obrigações do patrocinador. . . . Foi para isso que me pagaram. Eu teria treinado de graça.

“Eu realmente não sinto falta do resultado. Sinto falta do trabalho.”

Quando você investe tempo e esforço, quando faz melhorias, quando ganha um certo nível de habilidade, você se torna aquilo que está tentando alcançar.

“Tornar-se” é maravilhoso porque você merece.

Digamos que você seja gerente de um departamento; a princípio você pensa em gerenciar, mas com o tempo você se considera um gestor. Liderar não é mais apenas algo que você faz; liderar é quem você é. Ou diga que você é Kirk Hammett. No começo você toca violão, mas com o tempo você pensa de si mesmo como músico.

O mesmo se aplica a qualquer atividade; com o tempo você “se torna” aquilo que você faz. Se você acabou de começar a correr, nunca se consideraria um corredor, mas com o tempo – e com a melhora – você começa a se sentir como se pertencesse à comunidade de corrida. . . e é como se você se permitisse pensar em si mesmo não como alguém que corre, mas como um *corredor*.

Você não apenas começar um negócio; você é um *empreendedor*. Você não apenas escreve; você é um *autor*.

Você não se esforça apenas pelo sucesso; você teve *sucesso*.

E por incrível que pareça, embora “tornar-se” seja incrivelmente motivador, quando você se transforma em líder ou empresário ou corredor ou músico ou o que quer que você espere ser, você não precisa mais de motivação.

Você não precisa encontrar a motivação ou força de vontade; você faz o que precisa fazer *porque é isso que você é*.

Esperamos que você veja onde isso vai dar. Cada pequeno sucesso é motivador. Cada pequeno sucesso lhe dá confiança. O acúmulo de pequenos sucessos torna o processo, hum, talvez não divertido, mas definitivamente gratificante – e isso é tudo que você precisa para continuar.

E de alguma forma, sem perceber quando isso acontece, você para de pensar sobre seguir sua rotina por três meses, seis meses ou um ano. Você apenas pensa naquele dia e no que fará naquele dia. De alguma forma, sem perceber quando isso acontece, você abraça a rotina e não o objetivo. Todos os dias você se sente bem consigo mesmo, e essa sensação de realização o motiva a fazer tudo de novo no dia seguinte.

Em suma, o processo parece esse:

Sucesso → Motivação → Mais Sucesso → Mais Motivação
→ Mais Sucesso = *Tornando-se*

Saber que você fez o que se propôs a fazer, não importa quão pequeno – ou bobo – possa ser, explora o depósito de motivação que você já tem dentro de você.

O sucesso conquistado é a melhor ferramenta motivacional de todas. Esse sentimento, esse conhecimento, é extremamente energizante porque não se baseia em desejar e esperar, e sonhando, mas em uma realidade – uma realidade que você criou.

Então esqueça o passeio sobre o fogo. Esqueça a conversa interna. Esqueça a busca ou o pagamento pelo tipo certo de motivação. Tony está certo em um aspecto: toda a motivação que você precisa já está dentro de você. Mas você não aproveitará isso aproveitando um único momento

de inspiração. Você não ficará motivado porque experimentou um “aha!” momento.

Você vai mantenha-se motivado ao encontrar um processo em que você confia e comprometa-se a trabalhar nesse processo por apenas uma semana. Esqueça o quão longe você precisa ir para alcançar seu objetivo; apenas comprometa-se a seguir o processo por uma semana.

No final daquela semana, você terá feito uma pequena melhoria: será capaz de correr um pouco mais, ou levantar um pouco mais de peso, ou falar com maior confiança, ou realizar uma tarefa. mais efetivamente. Qualquer que seja a meta que você definir, você estará alguns passos mais perto de alcançá-la.

Nunca se esqueça que todos nós não temos confiança. Todos nós não temos motivação. Todos nós temos inseguranças, dúvidas, medos. Todos nós. Todos *dizemos* que queremos alcançar coisas, mas na verdade não queremos alcançá-las, a menos que estejamos dispostos a tomar as medidas necessárias para alcançar o que dizemos que queremos.

Querendo algo ruim não é suficiente. Não importa o quanto você queira alcançar algo, o que importa mais – muito mais – do que o poder do “porquê” é o poder do “como”.

Falaremos muito sobre “como”. Por enquanto, saiba apenas que, à medida que você segue a rotina correta e adquire uma pequena, ou mesmo muito pequena, medida de habilidade, sua motivação aumenta, sua confiança aumenta e sua felicidade aumenta, e essas qualidades fazem com que você se sinta confortável. é fácil continue seguindo a rotina certa, para continuar melhorando, para continuar ganhando habilidade, confiança e motivação. . . porque você terá conquistado esses sentimentos.

É com o tempo você se tornará tudo o que se propôs a ser.

Então, sim, embora eu ame Tony. . . foda-se o fogo anda.

CAPÍTULO 2

Quanto maior for seu foco, menores serão suas chances de sucesso

eu

Digamos que uma faísca inicial – ou um carvão meio quente – conseguiu fazer você começar. Por que você não continuou? Por que o poder da atividade, de começar, de suar muito, não alimentou a motivação que você precisava para continuar?

Seu processo pode ter falhado; seguir um processo que não produz resultados a curto prazo, muito menos resultados a longo prazo, é incrivelmente desmotivante. Falaremos sobre isso nos próximos capítulos.

Mas você também pode ter sido vítima do mito do foco, que diz que a única maneira de ser um grande realizador é lembrar, coagir e torturar-se regularmente para que se esforce.

Vamos dar um passo para trás. Você chegou ao trabalho na hora certa hoje? Você levou as crianças para suas atividades na hora? Você colocou o jantar na mesa, cortou a grama, lavou a roupa e todas as outras coisas que precisava fazer?

Claro que você fez.

Por que? Você realmente não teve escolha.

As escolhas constituem um enorme obstáculo à consecução dos nossos objectivos. Eles esgotam nossa força de vontade para escolher a gratificação de longo prazo em vez da gratificação de curto prazo. Como Dr. Travis Bradberry, autor de *Inteligência Emocional 2.0*, escreve: “Mesmo que nem sempre percebamos isso, com o passar do dia, aumentamos a dificuldade de exercer autocontrole e focar em nosso trabalho. À medida que o autocontrole se

esgota, sentimo-nos cansados e descobrimos que as tarefas são mais difíceis, e o nosso humor piora.” *

Ter muitas opções também é um problema. Em um estudo clássico, os psicólogos Sheena Iyengar e Mark Lepper montaram uma mesa expositora com vinte e quatro variedades de geléia gourmet em um mercado de alimentos sofisticado. Aqueles que provaram os spreads receberam um cupom de um dólar de desconto em qualquer geléia. Em outro dia, os compradores viram uma mesa semelhante, exceto que apenas seis variedades de geleia estavam expostas. A tela grande atraiu mais interesse do que a pequena. . . mas quando chegou a hora de comprar, as pessoas que tinham visto a grande tela tinham um décimo mais probabilidade de comprar como pessoas que viram o pequeno display. *

As escolhas são um problema, porque as escolhas forçam você a decidir o que *quer* fazer.

O que acontece quando você transforma “eu quero” em “eu tenho que”? Você chega ao trabalho na hora certa. A pontualidade é inegociável. Chegar ao trabalho na hora certa não é uma meta; é uma tarefa. Fazer o jantar também; você não tem escolha. Cuidar de seus filhos também; é inegociável.

Ir à academia, por outro lado, é uma meta. Podemos *querer* malhar. . . mas não precisamos *malhar*. Você não vai à academia porque pode negociar, mesmo que seja consigo mesmo, e fazer outras escolhas.

É por isso que o poder da rotina, algo que veremos em detalhes mais adiante, é tão importante. Quando você cria uma rotina, adote-a e veja os resultados dela, você para de negociar consigo mesmo. Você vê sua rotina como uma tarefa, da melhor maneira possível: sua rotina não é algo que você escolhe fazer; é apenas o que você faz. E você para de fazer escolhas que não apoiam seus objetivos.

O melhor de tudo é que você para de olhar para trás e se perguntar por que não seguiu seus planos – e por que ainda está preso no mesmo lugar em que sempre esteve.

PARA ALCANCE UMA META, NÃO FIQUE NA META

Vamos me usar como exemplo novamente. (Eu sou o garoto-propaganda das lições aprendidas e dos contos de advertência.)

Adoro estabelecer metas enormes. Infelizmente, meus grandes objetivos nem sempre me amam de volta.

Aos vinte e poucos anos, pensei que seria legal correr uma maratona. Eu não tinha um desejo ardente de ser corredor; Eu apenas imaginei todos os olhares de admiração que receberia quando Eu presenteei as pessoas com minhas histórias da Maratona de Nova York.

No primeiro dia de “treinamento”, corri cerca de três quilômetros. No dia seguinte, corri três quilômetros. No terceiro dia estava muito quente, torci o tornozelo ao desviar de um chihuahua com atitude e, depois que finalmente manquei para casa, sentei-me nos degraus da frente da minha casa e pensei: “Merda. Mal consigo correr três quilômetros. Como vou correr vinte e seis milhas? Isso é impossível.”

E eu desisti.

Claro, você poderia dizer que desisti porque meu objetivo não tinha significado pessoal suficiente e, em alguns aspectos, você estaria certo. É realmente difícil superar desafios e contratempos quando você não se importa o suficiente (ou, pior, quando o que mais importa é o que as outras pessoas vão pensar).

Mas cuidar, embora importante, raramente é suficiente. Milhões de pessoas preocupam-se sinceramente – com as suas carreiras, com a sua saúde, com as suas famílias, com o ambiente, com a política ou com uma causa social – e ainda assim desistem muito antes de conseguirem alcançar um objectivo significativo.

Em vez disso, o principal problema em estabelecer uma meta enorme reside muito menos no cuidado e muito mais em duas palavras simples: “aqui” e “lá”.

A distância daqui , onde você começa, chegar *lá*, onde um dia você quer estar, é muito grande, principalmente no começo.

Por exemplo:

- Se o seu objetivo é perder dezoito quilos e esta semana você conseguiu perder apenas meio quilo, quão derrotador é isso? A distância daqui até lá é muito grande.
- Se o seu objetivo é economizar um milhão de dólares para a aposentadoria, e este mês você conseguiu economizar apenas cem dólares, que derrota é aquele? A distância daqui até lá é muito grande.
- Se o seu objetivo é voltar a estudar e mudar de carreira, e você conseguiu concluir apenas uma turma para se formar, quão frustrante é isso? A distância daqui até lá é muito grande.

A distância entre o seu sonho e a dura realidade do seu presente é incrivelmente desmoralizante – não admira que você desista desse objetivo.

Infelizmente, é um ciclo que repeti mais do que algumas vezes.

Então, pelo amor de Deus, nem sempre mantenha seu objetivo em mente

Pensar em metas é como pensar em ganhar na loteria: você sonha grande e se imagina vivendo uma vida totalmente diferente.

Os sonhos são realmente importantes. Eles nos tornam humanos. Ousamos estabelecer metas quase impossíveis.

No entanto, todas essas imaginações são inúteis sem um processo para nos ajudar a alcançá-los. Um sonho, uma vez nascido, morre rapidamente sem um processo que o sustente.

Então um sonho se transforma em arrependimento – e todos nós já temos muitos deles.

O segredo é definir uma meta, usá-la como uma meta que o ajude a criar um plano para alcançá-la. . . e então faça o seu melhor para esquecer completamente esse objetivo. Como aprendi com James Clear, um importante pensador

sobre o assunto, o melhor uso de uma meta é informar o processo que você seguirá para alcançá-la.

Qual é a diferença entre uma meta e um processo?

- Se você é gerente, seu *objetivo* é desenvolver seus funcionários. Seu *processo* é como você identifica áreas de melhoria, cria planos de implementação, acompanha o treinamento, o coaching e o feedback. Seu processo é o que você faz para que seu objetivo aconteça.
- Se você é professor, seu *objetivo* é ajudar seus alunos a atingirem seu potencial. Seu *processo* é como você elabora suas palestras, cria slides e materiais auxiliares, encontra maneiras de motivar alunos individualmente. Seu processo é o que você faz para que seu objetivo aconteça.
- Se você é pai ou mãe, seu *objetivo* é criar filhos saudáveis e felizes. Seu *processo* é como você constrói a autoconfiança de seus filhos e autoestima, nutrir seus sonhos, incutir valores importantes. Seu processo é o que você faz para que seu objetivo aconteça.

Veja Arnold Schwarzenegger. Antes de se tornar uma estrela de cinema e mais tarde governador da Califórnia, Arnold foi seis vezes Mr. Olympia (a maior conquista no fisiculturismo).

Quando adolescente, ele decidiu que queria vencer o concurso Mr. Olympia, mas no dia a dia só se preocupava com as repetições. Na sua cabeça, cada repetição de um exercício o levava um passo mais perto de se tornar o Sr. Olympia. Na academia, ele não estava focado em vencer a competição; ele se preocupava apenas em fazer as repetições, em fazer o trabalho, em fazer o que fosse necessário para chegar ao seu objetivo.

Claro, ele queria se tornar o Sr. Olympia. Ele estabeleceu esse objetivo. . . e então ele esqueceu esse objetivo e se concentrou em repetições, e repetições, e muito mais repetições. *

Todo mundo tem objetivos. As pessoas que realmente alcançam seus objetivos criam rotinas. Eles constroem sistemas. Eles tomam consistentemente as medidas que, com o tempo, garantirão que alcancem seu objetivo final.

Eles não desejam. Eles não têm esperança.

Eles apenas *fazem* o que seu plano diz, de forma consistente e sem falhas.

Eles esquecem o objetivo e se concentram apenas no processo. (Vamos conversar muito - e eu falo significam muito - sobre processos mais tarde.)

E definitivamente não se preocupe com metas inteligentes

O ponto principal deste capítulo é desmascarar a ideia de que manter o foco no objetivo final é ao mesmo tempo motivador e um requisito para o sucesso final.

Mas há outra premissa de definição de metas que também atrapalha, especialmente se você estiver tentando atingir um objetivo importante. Sabedoria convencional - e um barco cheio de livros e artigos - digamos que deveríamos estabelecer metas "INTELIGENTES": cada meta deve ser específica, significativa, atingível, realista e com prazo determinado.

Eu estou bem com "específico". Cada objetivo deve ser específico. Como você saberá que chegou se nunca soube para onde estava indo? E como você seguirá o processo certo para chegar lá?

"Significativo" é um problema. Nenhuma meta pode se *tornar* significativa. Uma meta tem significado ou não. Quanto mais você trabalhar para encontrar, inventar ou fabricar algum sentido de significado, menor será a probabilidade de atingir o objetivo.

É impossível "encontrar" o significado de um objetivo específico. Embora às vezes aconteça - se você tiver muita sorte - que uma meta significativa encontre você, na maioria das vezes o significado de uma meta é o resultado de mergulhar em uma rotina e um conjunto de tarefas. Assim como você ganha motivação com pequenos sucessos

repetidos, você também encontra significado nesses sucessos.

“Limite de tempo” também é um problema. Definir uma data para conclusão é importante, mas de forma alguma ajuda você a se concentrar. A maioria dos objetivos tende a tornar uma vida já complicada ainda mais complicada. Pense na última vez que você escreveu uma lista de objetivos comerciais ou pessoais. Quando você terminar, você pensou: “Uau, isso é incrível porque tenho uma direção e um propósito claros” ou você pensou: “Que merda, como vou conseguir fazer tudo isso”?

Suponho que você tenha pensado a última opção — se não imediatamente, certamente depois de um ou dois dias.

“Atingível” também é um problema. Não há nada de inspirador em uma meta alcançável. Metas alcançáveis são metas, não metas. “Vou ligar para vinte clientes em potencial hoje” é uma meta; basta pegar o telefone vinte vezes e você atingirá a meta. Essa pode ser uma meta importante se ajudar você a atingir suas cotas de vendas, mas está longe de ser inspiradora.

Pense desta forma: seu chefe lhe diz para terminar um relatório ao meio-dia. Isso é específico, significativo (bem, mais ou menos), atingível e com prazo determinado; seu chefe forneceu a maioria dos aspectos “importantes” de um “ótimo meta.” Mas qualquer coisa que seu chefe peça que você faça é uma tarefa, não uma meta.

Só você pode definir uma meta.

E então, só você pode esquecer esse objetivo.

Pessoas de sucesso esquecem o objetivo

Se você já se sentiu sobrecarregado por uma tarefa física enorme e a dividiu em pequenas partes, você sabe que funciona. Talvez você estivesse caminhando e percebeu que tinha cinco quilômetros pela frente antes de chegar ao cume, e você decidiu se concentrar apenas em chegar à próxima curva da trilha, e depois à próxima, e depois à próxima. Em essência, você esqueceu o objetivo e o dividiu em etapas menores.

Ou talvez você estivesse pintando sua casa e percebeu que tinha sete cômodos pela frente e decidiu se concentrar apenas em pintar esta parede e depois a próxima parede. . .

Ou talvez você tenha que criar um relatório de vendas de setenta páginas proposta e decidi focar apenas em completar uma seção de cada vez e depois trabalhar na próxima seção. Em cada caso, a distância daqui até ali parecia tão grande que você decidiu esquecer o objetivo final e focar apenas no processo.

Funcionou.

E funcionará novamente.

O que você deveria fazer? É fácil:

Sonhe grande.

Defina uma meta enorme.

Comprometa-se com seu grande objetivo.

Criar um processo que garante que você possa alcançar seu objetivo.

Então esqueça seu grande objetivo e trabalhe seu processo.

Faça deste o seu mantra no que diz respeito às metas:
“Eu vou definir isso. . . e então vou *esquecer*.”

Veja meu exemplo da maratona, uma meta que aparece em milhares de listas de desejos. Para realmente correr uma maratona, um dia você precisará correr um pouco mais de quarenta e seis quilômetros – mas se você está apenas começando, não precisa correr tanto hoje. Depois de definir sua meta, crie um processo que o ajudará a alcançá-la. (Lembre-se de que o objetivo principal de uma meta é estabelecer o processo e a rotina corretos para atingir essa meta.)

Digamos que você não esteja em boa forma, então seu processo exige que você corra uma milha no primeiro dia. Embora hoje você não possa correr uma maratona, você pode correr uma milha.

E porque correr essa milha hoje é tudo o que você precisa realizar, você automaticamente se sente bem

consigo mesmo. Você fez exatamente o que pretendia fazer – e isso o motiva a correr novamente amanhã.

Em algum momento, seu processo pode exigir que você corra 2,4 quilômetros. Correr mais longe será mais difícil? Claro, mas você consegue. (Se você correu uma milha por dia durante alguns semanas, confie em mim: você será capaz de correr 2,4 quilômetros.) E depois disso, você naturalmente se sentirá bem consigo mesmo novamente.

Além disso, em comparação com onde você começou, você já melhorou – e a melhoria também é incrível.

Comparado com correr 42 quilômetros, ser capaz de correr apenas 2,4 quilômetros parece tudo menos incrível. Mas quem se importa? No momento você não está focado em 26 milhas. Você não tem que chegar *lá*. Você tem que se preocupar apenas com o hoje.

Por causa disso, seu grande objetivo não é mais importante. Seu *processo* é importante – e no que diz respeito ao seu processo, você é um sucesso.

Em certos dias da semana seguinte você pode ter que correr mais. Ou você pode não; o que você precisa fazer depende da rotina que você estabeleceu. De qualquer forma, o que importa não é como você atualmente compare com seu objetivo final. O que importa é que você trabalhe seu processo de forma consistente e faça o que se propôs a fazer, todos os dias.

Se você se dedicar a trabalhar seu processo, você progredirá. O sucesso é inevitável.

E um dia você acordará e perceberá que pode correr oito quilômetros. . . e depois dez. . . e depois vinte. . . porque cada dia você se comparava com o que você precisava para conseguir *isso dia*, em vez de com o que você precisava alcançar *algum dia*.

Siga o seu processo e um dia você correrá aquela maratona. Você terá ido daqui até lá — quase sem pensar ali.

E de alguma forma, quase magicamente, você terá permanecido motivado e entusiasmado.

Como isso aconteceu?

Esquecer seu objetivo libera o poder do feedback (e Motivação)

Duas verdades essenciais:

Nenhum de nós recebe feedback positivo suficiente.

Cada um de nós é o nosso pior crítico.

O feedback é baseado principalmente em alguma forma de comparação. Se seu chefe disser: “Você fez um ótimo trabalho”, uma comparação implícita estará em jogo: comparado com um padrão, falado ou não, seu desempenho foi relativamente bom. (Não relativamente como em “um pouco”, mas relativamente como em “comparado com um padrão.”)

O mesmo acontece quando você dá feedback a si mesmo. Na verdade, você compara o que acabou de fazer com o que espera de si mesmo. Mas você nunca ficará feliz com o que vê se estiver se avaliando em relação ao seu objetivo final. Você não vai acumular. Você *não pode* empilhar.

E você se sentirá péssimo consigo mesmo.

Concentre-se no processo, porém, e todos os dias que você persistir à sua rotina você se sentirá bem consigo mesmo.

Por exemplo:

- Se você planejou comer três refeições saudáveis hoje e comeu três refeições saudáveis. . . incrível! Você merece sentir ótimo - e essa sensação de realização irá motivá-lo a fazer a longa caminhada que você planeja para amanhã.
- Se você planejou economizar \$ 200 este mês e economizou \$ 200. . . incrível! Você merece dar um tapinha fique nas costas - e esse sentimento de realização o motivará a economizar os US \$ 220 que planeja economizar no próximo mês.
- Se você planejou terminar uma aula neste semestre, e não apenas o fez, mas também tirou A na aula. . . duplamente incrível! Você merece

se sentir orgulhoso - e seu sucesso irá motivá-lo a concluir as duas aulas que planeja fazer no próximo semestre.

Perder quarenta quilos? Esqueça, pelo menos por enquanto. Economizar um milhão de dólares? Esqueça, pelo menos por enquanto. Ganhar um diploma de bacharel? Esqueça, pelo menos por enquanto.

Esses são seus objetivos. Você os define, mas por enquanto deve esquecê-los, porque nunca será capaz de dar a si mesmo um feedback positivo ao se comparar constantemente com seu objetivo final.

Você sempre será seu pior crítico porque, por definição você nunca estará à altura.

E com o tempo você desistirá. O trabalho será muito difícil e as recompensas muito poucas.

É por isso que você precisa esquecer o objetivo. O que importa é o processo.

Se o seu processo for projetado para chegar onde você eventualmente quiser ir, tudo que você precisa fazer é trabalhar em seu processo - e persistir em seu processo é muito mais fácil quando você cria aquele feedback de auto-reforço ciclo de Sucesso → Motivação → Mais Sucesso → Mais Motivação → Mais Sucesso.

Foi assim que consegui um dos meus grandes objetivos de realmente me amar de volta.

COMO CONSEGUI MAIS DO QUE APENAS MINHA MÃE PARA LER MINHAS POSTAGENS INC.

Se a primeira regra do Clube da Luta é “Você não fala sobre o Clube da Luta”, a primeira regra do ghostwriting é “Você não fala sobre seus clientes”.

No meu caso, isso é certamente verdade; Eu assino acordos de sigilo tão restritivos que meu filho primogênito também podem ser dados como fiança. Essa é a natureza do negócio, mas é um desafio se promover quando você não

pode falar sobre os grandes projetos que concluiu ou os clientes notáveis para os quais trabalhou.

Então comecei a escrever para Inc.com para publicar trabalhos que aparecessem em meu nome em uma plataforma altamente confiável. Que maneira como os clientes em potencial podem ler e pensar: “Gostei muito disso. . . e ei, ele é um ghostwriter. Eu preciso de um escritor fantasma.”

Então percebi que poderia ser pago por escrever para a *Inc.* Se eu me compromettesse a publicar um certo número de postagens por mês, eles me pagariam uma taxa fixa por cada postagem. Não era muito, mas porque eu estava disposto a escrever de graça (eu via “publicidade gratuita” como o pró-quo para aquela libra em particular) qualquer dinheiro que eu ganhasse seria um molho.

Então percebi que poderia ganhar muito dinheiro escrevendo para a *Inc.* - desde que fosse incrivelmente bem-sucedido. Em vez de ser pago por postagem, eu poderia ser pago pelo número de visualizações de página geradas; quanto mais visualizações, mais eu ganharia.

Lembre-se de que cada visualização valeu apenas 0,0095 centavos; em outras palavras, eu ganharia US\$ 9,50 por mil Visualizações. Para ganhar muito dinheiro, eu teria que gerar opiniões sérias. A remuneração mensal foi limitada a US\$ 10.000, o que se traduziu em 1.050.000 visualizações, e até o momento ninguém havia “limitado”.

Quanto mais eu pensava nisso, menos fazia sentido para mim optar pelo pagamento pelo correio. Aceitar uma taxa fixa era uma abordagem conservadora e limitaria minha compensação potencial. Por que não apostar em mim mesmo?

Então esse se tornou meu grande objetivo: gerar 1.050.000 visualizações de página por mês.

Mesmo que eu estivesse começando do zero.

Tive sucesso limitado no início. Nas primeiras semanas, a maioria das minhas postagens teve menos de mil visualizações de página. Deprimente? Sim. A distância daqui, um punhado de visualizações de página, até *lá*, mais de um milhão de visualizações de página, parecia impossível de cruzar.

Então esqueci meu grande objetivo. EU focado no que eu poderia controlar: o que eu fazia todos os dias. Depois de um pouco de experimentação e muita reflexão, estabeleci um processo.

Como a Internet nunca dorme, eis o que eu fazia todos os dias:

1. **Escreva uma nova postagem.** Sem falhar. Sem desculpas.
2. **Construir relacionamentos.** Entrei em contato com três pessoas que tuitaram minhas postagens naquele dia, escolhendo as três que pareciam mais influentes, as mais notáveis, o mais “algo” (mesmo que esse “algo” fosse apenas um “comentário atencioso”). Então enviei um e-mail – não um tweet – e agradeci. Meu objetivo era fazer uma conexão genuína.
3. **Construa minha rede.** Entrei em contato com uma pessoa que pode ser uma ótima fonte para uma postagem futura. Meu objetivo era alto: CEOs, fundadores, empresários-celebridades. . . pessoas com credibilidade instantânea e seguidores engajados. Muitos não responderam. Mas alguns o fizeram. E alguns se tornaram amigos e aparecem neste livro.
4. **Adicione mais três itens à minha “lista de ótimas manchetes”.** As manchetes fazem ou quebram as postagens: uma ótima postagem com um título terrível não será lida. Então, trabalhei duro para aprender o que funcionava para outras pessoas — e para adaptar suas técnicas para meu próprio uso.
5. **Avalie os resultados recentes.** Eu olhei para as visualizações de página. Eu olhei para compartilhamentos e curtidas e tuítes. Tentei descobrir o que os leitores responderam, com o que os leitores se importavam. Escrever para um grande público tem pouco a ver com agradar a si mesmo e tudo a ver com agradar o público, e a

única maneira de saber o que funcionou é conhecendo o público.

6. **Ignore meu editor.** Gostei do meu editor. Mas eu não queria a opinião dela porque ela sabia apenas o que funcionava para colunistas que eram lidos por um máximo de 300.000 pessoas cada mês. Meu objetivo era triplicar isso, o que significava que eu precisava fazer as coisas de maneira diferente. Ocasionalmente discordávamos e logo perdi algumas dessas batalhas. Depois que meus números começaram a subir, ganhei com muito mais frequência, até que finalmente fui capaz de fazer minhas próprias coisas.

Parece simples, certo? De certa forma foi, porque segui um processo de auto-reforço:

- Postar com frequência me permitiu melhorar minhas habilidades mais rapidamente, aumentar minhas chances de escrever posts “home run” que se tornariam virais e – não incidentalmente – construir uma biblioteca de posts para novos leitores descobrirem algum dia.
- Construir conexões forneceu uma lista cada vez maior de ótimas fontes de conteúdo.
- Fazer experiências frequentes com manchetes me permitiu aprender rapidamente a criar manchetes melhores, e eventualmente desenvolvi meu próprio estilo (que foi amplamente copiado, então tive que me adaptar constantemente, mas tudo bem).
- Quanto mais eu postava, me conectava e experimentava, mais pontos de dados eu conseguia avaliar e melhor conseguia entender o que os leitores respondiam, o que fazia com que mais e mais pessoas lessem minhas postagens.

Quantos mais? No primeiro mês, tive pouco mais de 35.000 visualizações de página. (Ugh, mas Eu mantive minha cabeça baixa e fiquei com o processo.) No mês seguinte, fiz quase 100.000. (Legal.) No mês seguinte fiz mais de 300.000. (Muito legal.) No mês seguinte, tive quase 900.000 visualizações de página. (Muito, muito legal.)

No quinto mês, uma das minhas postagens foi a mais compartilhada no LinkedIn. . . e naquele mês tive 2,1 milhões de visualizações de página. (E nos últimos anos obtive uma média de mais de 1,5 milhão visualizações por mês.)

Do ponto de vista do dia a dia nada mudou: continuei seguindo o mesmo processo.

Mas o que mudou foram meus resultados e, até certo ponto, eu mesmo. Seguir meu processo me ajudou a desenvolver as habilidades, as estratégias e, tão importante quanto, a confiança e a perseverança necessárias para alcançar meu grande objetivo.

Ainda assim, você pode estar pensando: “Ok, obter muitas visualizações de página é impressionante – mas será que esse é realmente um grande objetivo?”

Talvez não. Daqui a pouco veremos como uma pessoa usou o poder do processo para alcançar uma conquista que só acontece uma vez a cada geração.

Mas primeiro vamos ver como você pode atingir uma meta que não é prática ou baseada em números – mas que a maioria de nós definitivamente espera alcançar: ser mais agradável.

ACREDITE QU NÃO, HÁ UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO ÓTIMOS RELACIONAMENTOS

Ninguém tem amigos suficientes. (Eu definitivamente não.)

E se isso não for motivo suficiente para sermos simpáticos, tendemos a fazer negócios e construir relacionamentos profissionais com pessoas de quem gostamos. Somos instintivamente atraídos por pessoas modestas, agradáveis, educadas e gentis. . . em suma, para pessoas que são genuinamente simpáticas.

Então, ei, se você não quer ser mais simpático só por causa de construir mais e melhores relacionamentos, também é um bom negócio, seu tipo A, nariz na pedra, grande empreendedor que sobe a escada, você.

Mas como as pessoas decidem se gostam de você, especialmente depois de conhecê-lo um pouco melhor?

A resposta muitas vezes está naquilo que pessoas simpáticas *não* fazem.

Então aqui está uma lista de verificação. Na próxima vez que você estiver indo para uma reunião social ou evento de networking ou qualquer situação em que você interaja com pessoas em um ambiente relativamente casual, revise esta lista. Veja isso como sua lista de verificação de coisas que não deve ser feita.

Novamente, a chave não é pensar: “Quero que as pessoas gostem de mim”. Esse é o seu objetivo, mas esqueça o seu objetivo e apenas siga o processo.

1. Não fale muito.

Eu sei que isso parece estranho, porque pessoas amigáveis tendem a ser gregárias e de saída. E certamente não há nada de errado com isso – mas há uma grande diferença entre amigável e simpático.

Pessoas simpáticas já sabem o que sabem. Eles querem saber o que outras pessoas sabem. Eles fazem perguntas. Eles pedem detalhes. Eles se preocupam com o que as outras pessoas pensam e demonstram isso ouvindo.

Isso faz com que as pessoas que encontram se sintam importantes. Isso faz com que as pessoas que eles conhecer, sentir-se agradável. (Como deveriam, porque são.)

E faz com que as pessoas que conhecem gostem deles por fazê-los se sentir assim.

2. Não culpe.

Amigos cometem erros. Os funcionários não atendem às expectativas. Os fornecedores não entregam no prazo. É fácil culpar outras pessoas pelos nossos problemas.

Mas também somos culpados. Talvez não tenhamos fornecido treinamento suficiente. Talvez não tenhamos construído suficiente de um buffer. Talvez tenhamos pedido muito cedo.

Assumir a responsabilidade quando as coisas dão errado em vez de culpar os outros não é masoquista; é fortalecedor – porque então nos concentramos em fazer as coisas melhor, ou de forma mais inteligente, na próxima vez.

E quando ficamos melhores ou mais inteligentes, também nos tornamos mais simpáticos.

Contanto que nós também. . .

3. Não tente impressionar.

Ninguém gosta de nós pelas nossas roupas, nossos carros, nossos bens, nossos títulos ou nossas realizações. Todas essas são “coisas”. As pessoas podem gostar das nossas coisas – mas isso não significa que gostem de nós.

Claro, superficialmente podem parecer, mas superficial também é insubstancial, e um relacionamento que não é baseado na substância não é um relacionamento real.

A única maneira de formar relacionamentos genuínos é parar de tentar impressionar. . . e comece a ser você mesmo.

4. Não interrompa.

Interromper não é apenas rude. Quando interrompemos alguém, o que na verdade estamos dizendo é “Não estou ouvindo você para entender o que você está dizendo; Estou ouvindo você para poder decidir o que *quero* dizer.”

Quer que as pessoas gostem de você? Ouça o que *eles* dizem. Concentre-se no que *eles* dizem. Faça perguntas para ter certeza de que entendeu o que *eles* dizem.

Eles vão adorar você por isso - e você vai adorar como isso o faz sentir.

5. Não controle.

No trabalho, você pode ser o chefe. Você pode estar no comando. A responsabilidade pode parar com você.

Em todos os outros lugares, a única coisa que você realmente controla é você. As pessoas que tentam controlar outras pessoas – dizer-lhes o que devem fazer, o que devem pensar, o que devem sentir – decidiram que os seus objectivos, os seus sonhos ou mesmo apenas as opiniões deles são mais importantes do que as de todos os outros.

As pessoas gostam de pessoas que ajudam. Não diga a outra pessoa o que fazer. Pergunte-lhes como você pode ajudá-los a fazer o que desejam.

Eles não vão gostar de você apenas por isso. Eles vão te amar por isso.

6. Não pregue.

Pessoas que criticam também tendem a pregar. E julgar.

Quanto mais alto você sobe e quanto mais você realiza, maior a probabilidade você deve pensar que sabe tudo – e contar às pessoas tudo o que pensa que sabe.

Quando você fala com mais finalidade do que fundamento, as pessoas podem ouvi-lo – mas não escutam.

Quer ser instantaneamente simpático? Seja a pessoa que realizou coisas muito legais. . . mas consegue fazer com que outras pessoas sintam que foram elas que realizaram coisas muito legais.

7. Não fique pensando no passado.

O passado é valioso. Todos devemos aprender com nossos erros.

E então devemos deixar nossos erros de lado.

Mais fácil falar do que fazer? Depende do seu foco.

Quando algo ruim acontecer com você, veja isso como uma chance de aprender algo que você não sabia. Quando outra pessoa comete um erro, veja isso como uma oportunidade de ser gentil, perdoador e compreensivo.

O passado é apenas treinamento; isso não define você. Pense no que deu errado, mas apenas em termos de como

você terá certeza de que da próxima vez acertará.

O otimismo - otimismo racional, fundamentado e justificável - é contagioso.

E muito, muito simpático.

Tente. Se você deseja fazer novos amigos ou fazer amigos melhores, não se concentre nesse objetivo.

Concentre-se em seguir o processo acima. Você conhecerá mais pessoas e terá conversas que são mais substantivas do que superficiais. Você dará a mais pessoas a chance de compartilhar quem elas realmente são. . . o que lhe dá a chance de decidir se é alguém que você deseja que desempenhe um papel maior em sua vida.

Por outro lado, você se tornará instantaneamente mais simpático, o que atrairá pessoas até você. E, em última análise, você construirá relacionamentos melhores porque o processo garante que sua atenção seja colocada em outras pessoas, não em você mesmo.

Seu objetivo - construir mais e melhores relacionamentos - não o levará até lá. Tornar-se mais simpático o levará lá.

O processo o levará até lá.

Mesmo se você quiser realizar algo quase inimaginável.

O PODER DE ESQUECER UM GRANDE OBJETIVO: COMO JERRY SEINFELD SE TORNOU O JERRY SEINFELD

Imagine que você quer ser um comediante. Isso significa que você precisa de material - muito, muito material. Você não pode realizar o mesmo ato ano após ano. Você precisa constantemente de novas piadas, novos insights, novas histórias.

(Da mesma forma que a Domino's não está no ramo de pizza, está no ramo de entregas, os comediantes não estão realmente no ramo de atuação - eles estão no ramo de redação. Se a Domino's não consegue entregar de forma consistente, suas pizzas são irrelevantes. Se os comediantes não conseguem escrever de forma consistente, sua atuação é irrelevante.)

Agora imagine que você é um jovem Jerry Seinfeld. E imagine que, embora nunca diga isso em voz alta, você sonha em ser comediante. E de alguma forma você percebe que a maneira de ser um comediante melhor é escrever piadas melhores. . . e que a única maneira de escrever piadas melhores é escrevendo todos os dias.

Esperar por inspiração? Não. Esperar que um raio caia? Não. Esperar não adianta nada. Você precisa escrever todos os dias.

Assim, você obtém um grande calendário de parede, que mostra o ano inteiro. Você pendura em um lugar que você não pode perder. E todos os dias, uma vez você cumpriu sua tarefa – lembre-se, sua tarefa não é se tornar um grande comediante, sua tarefa é escrever novo material – você colocou um *X vermelho* nessa data.

“Depois de alguns dias”, disse Seinfeld a Brad Isaac, “você terá uma corrente. Continue assim e a corrente crescerá a cada dia. Você vai gostar de ver essa corrente, especialmente quando tiver algumas semanas sob controle. Seu único trabalho é não quebrar a corrente.” *

Seu único trabalho é não quebrar a corrente.

Seinfeld não se concentrou no seu objetivo final. Ele não se concentrou em se tornar um comediante principal. Ele não se concentrou no desenvolvimento de uma série de TV de sucesso icônica. Ele não se concentrou em ganhar, segundo a *Forbes*, US\$ 267 milhões em um ano.

Quer ser sua própria versão de Jerry Seinfeld? Continue marcando essas caixas. Dentro de alguns dias você começará a abraçar esses pequenos sucessos. Dentro de algumas semanas você não será capaz de imaginar fazer as coisas de maneira diferente.

E um dia você olhará para cima e perceberá isso *aqui* ficou muito mais perto de *lá* do que você jamais imaginou ser possível.

Se você seguir o processo correto, claro.

CAPÍTULO 3

Seu objetivo deve sempre escolher seu processo

eu

Mais adiante neste livro, apresentarei estratégias para aproveitar, às vezes até amar, as coisas que você precisa fazer para ter sucesso. (É incrível como sua perspectiva mudará quando você ver os resultados.)

Por enquanto, porém, vamos começar com o que você *precisa* fazer para ter sucesso.

Vamos usar nosso exemplo de caminhada pela Trilha dos Apalaches. Crie um plano caminhar doze milhas por dia, siga esse plano. . . e 180 dias depois você alcançará seu objetivo.

Ou digamos que você queira perder dezoito quilos. Crie um plano para consumir trezentas calorias a menos do que você queima todos os dias, siga esse plano. . . e 466 dias depois você alcançará seu objetivo. (Focar nos dezoito quilos, ou nos 466 dias que leva para perdê-los, é um exemplo perfeito de quão terrivelmente grande pode ser uma meta quando você está apenas começando.)

Digamos que você queira escrever um livro. Crie um plano para escrever um mil palavras por dia, siga esse plano. . . e setenta e oitenta dias depois (dependendo de quão prolixo você for) você alcançará seu objetivo.

Como você acha que escrevi este livro? Se eu tivesse começado todos os dias pensando: “Preciso escrever um livro”, eu teria desisti cedo. Em vez disso, comecei cada dia sabendo, por exemplo, que “hoje escreverei a seção sobre como não compartilhar seus objetivos com outras pessoas pode realmente aumentar sua probabilidade de sucesso”. Não me preocupei com a contagem total de palavras. Usei a técnica Seinfeld. Meu objetivo era canalizar meu Fleetwood

Mac interior e nunca quebrar a corrente. Eu me preocupava apenas com o que precisava fazer todos os dias.

É por isso que, no que diz respeito ao seu processo, você não escolhe o que *deseja* fazer. Você escolhe seu objetivo – mas depois disso, o que você quer fazer é irrelevante. O que importa é *o que você precisa fazer para atingir seu objetivo*. Você não pode comer sobremesa em todas as refeições e perder peso. (Bem, teoricamente você pode... mas caramba, isso vai ser difícil.) Você não pode completar um triatlo sem fazer muita corrida, ciclismo e natação. (Bem, teoricamente você pode... contanto que eles lhe dêem uma semana para completar a corrida.) Você não pode ser promovido sem superar todos ao seu redor. (Bem, teoricamente você pode... mas você não quer ganhar o emprego em vez de politizar para conseguir isso?)

Portanto, não comece a menos que esteja realmente disposto a pagar o preço.

COMO CRIAR UM SUCESSO PROCESSO

Você pode ficar tentado a pular esta seção. Não. Processo é tudo.

E talvez tão importante quanto, criar um processo bem-sucedido é extremamente motivador por si só. Depois de mapear seu processo, você estará incrivelmente motivado para começar. Se você luta contra a procrastinação, o impulso de motivação que você sentirá ao criar um processo bem-sucedido (Eu sei que parece extravagante, mas é verdade) vai deixar você ansioso para começar.

Seramente. Tente. Então me diga que estou errado.

É isso que os sucessos, por menores que sejam, fazem por você.

Agora, aqui estão as etapas para criar um processo bem-sucedido:

1. Defina sua meta.

Para facilitar, digamos que você decidiu correr uma maratona. (Eu uso a palavra “fácil” porque é um desafio

projetar uma rotina para desenvolver uma habilidade de nicho. Felizmente, para esse objetivo, é fácil encontrar planos de treinamento. Pesquise no Google “treine para uma maratona” e você obterá instantaneamente dezenas de resultados: alguns para iniciantes, outros para corredores intermediários, etc.)

2. Deixe de lado a ansiedade de decisão e escolha uma rotina razoavelmente promissora.

Por enquanto, basta escolher um processo que corresponda ao seu nível de condicionamento físico atual. Não se preocupe qual programa de treinamento é “melhor”, especialmente porque você não tem como saber qual programa é melhor para você. (Nesse caso, procurar o “melhor” não é apenas uma perda de tempo, mas também garante automaticamente que você começará a duvidar do plano escolhido no instante em que seu treinamento se tornar difícil.)

Portanto, basta escolher um plano, confiando que qualquer plano com uma classificação elevada nos resultados de pesquisa será encontrado está chegando lá por um motivo.

Então . . .

3. Se necessário, personalize seu processo para ser extremamente específico.

Escrever “Corra três dias esta semana” em um Post-it não significa que você tenha um processo. O que significa “fazer jogging”? E quais dias você vai correr? Quão longe? Quão rápido?

Em vez de “fazer jogging”, eis como deve ser o seu processo:

Segunda-feira: corra 1,5 milhas.

Terça-feira: Alongamento (liste os diferentes trechos) por 20 minutos.

Quarta-feira: Corra 2 milhas.

Quinta-feira: Caminhe a um ritmo de cinco quilômetros por hora durante 45 minutos.

Sexta-feira: . . .

Um bom processo informa exatamente o que você precisa realizar em cada etapa do caminho. Dessa forma, você sabe exatamente o que fazer e quando realmente realizou o que precisa fazer.

Digamos que seu objetivo é aumentar sua base de clientes. “Ligar para três clientes em potencial” é um plano específico e prático. Se o seu objetivo é ser promovido, “ser voluntário para uma equipe de melhoria interdepartamental” é um plano específico e prático. Se você está buscando um diploma, “estude por duas horas e faça um teste prático” é um plano específico e prático.

Definir uma meta clara e específica para o esforço de cada dia apoia automaticamente o feedback: Ou você fez o que planejou fazer (ótimo!) ou não fez (boo!).

4. Reformule sua programação.

Treinar para uma maratona envolve uma quantidade significativa de corrida, especialmente à medida que você fica em melhor forma e desenvolve a força e a resistência necessárias para atingir seu objetivo. Além disso, pode ser necessário realizar exercícios de força e flexibilidade regularmente. Todo o seu treinamento naturalmente levará tempo, e liberar esse tempo significa mudar sua rotina atual.

Talvez você pare de levantar pesos. Talvez você comece a acordar mais cedo. Talvez você decida que não consegue mais acompanhar os Kardashians. Não importa o que aconteça, algumas coisas – talvez muitas coisas – terão que mudar. (Reformulei toda a minha agenda diária, semanal e mensal – escrever, falar, dar consultoria, fazer exercícios, passar tempo com a família, você nomeie-o - para escrever

este livro. Muitas coisas tiveram que mudar. Como não poderiam?)

Observe o processo que você criou e determine quais mudanças você precisa fazer em sua rotina diária atual para poder trabalhar nesse processo de maneira confiável.

Do contrário, você nunca terá sucesso.

5. Mapeie seu plano diário.

Esta é a parte fácil. Basta pegar o plano de treinamento que você encontrou e colocá-lo em um calendário.

Por exemplo, sua primeira semana pode ser assim:

Domingo: caminhada de 30 minutos

Segunda-feira: descanso

Terça-feira: corrida de 1,5 milhas

Quarta-feira: corrida de 3 milhas

Quinta-feira: corrida de 1,5 milhas

Sexta-feira: descanso

Sábado: corrida de 3 milhas

Em seguida, compare seu plano com sua nova rotina diária para ter certeza de que funciona.

6. Trabalhe o processo.

Talvez aquela primeira corrida de cinco quilômetros tenha sido muito difícil e você teve que caminhar alguma parte disso. Tudo bem; apenas certifique-se de completar as três milhas.

Mais importante ainda, não se compare com outras pessoas. Não se preocupe se você é tão rápido quanto seu vizinho; você provavelmente não estará. Não se preocupe se

you are as fit as in middle school; you *definitely* won't be. The only thing that matters is that you can mark the box next to the activity each day.

This is the only "comparison" with which you worry.

And when you mark each box, reserve a second to congratulate yourself. At this point, consistently following the plan is the only standard of performance that matters.

But just because you defined specific goals doesn't mean you have to kill someone to achieve them. If you plan to run five kilometers and in the middle of the race you feel a pain in your shins, don't push through the pain. Reduce your run. Even if you haven't run five kilometers, you ran - and you didn't run the risk of hurting yourself.

Even if you always have small setbacks, as long as you don't miss your scheduled runs, you'll be in better shape in the long run. Then, when you feel that pain and let the description be the best part of the value, you'll feel twice as good as yourself: you didn't skip the workout and you made an intelligent short-term decision that supports your long-term goal.

Win-win!

7. Resolve seus problemas de agendamento.

It doesn't matter how much you try to predict the future, your revised schedule probably won't always work in practice. Negotiating some domestic responsibilities may not work. Leaving work earlier may not work.

Algo doesn't work and, when it happens, what usually happens first? Your new process.

Instead of giving up, solve any problems with your schedule. There's always a way.

Just keep in mind that sometimes you may have to leave at 11 PM or take work home or agree early to finish that project. . . because you don't miss workouts, and you don't disappoint your colleagues

trabalho e não deixa as oportunidades escaparem. (Mais sobre isso em um momento.)

8. Seus resultados podem variar, então adapte-se de acordo.

Mas não faça alterações em seu processo porque está cansado, preguiçoso ou entediado; faça alterações porque essas mudanças aumentam sua probabilidade de sucesso final.

Por exemplo, a maioria das pessoas precisa de mais tempo para se recuperar do exercício à medida que envelhecem; nossos corpos não se recuperam tão rapidamente de treinos de alta intensidade ou longa duração. Então, quando eu estava treinando para andar de Gran Fondo, meu plano inicial – criado por Jeremiah Bishop, um ciclista de classe mundial e um cara com quem eu definitivamente não iria discutir – especificava três dias de descanso por semana.

Depois de um mês decidimos experimentar: pedalei seis dias por semana durante várias semanas. Para nossa surpresa, minha resistência e velocidade aumentaram mais rapidamente do que no plano original. (Agora sei porquê: de acordo com os testes que fiz, a minha capacidade de recuperação do exercício é relativamente elevada.)

Em última análise, a recuperação é específica para o indivíduo. Tal como as pessoas respondem de forma diferente ao stress físico ou psicológico, os atletas respondem de forma diferente a diferentes estratégias de recuperação.

Eu faço melhor com menos descansar; outras pessoas se saem melhor com mais.

Mas eu não sabia disso quando comecei. Eu *não poderia* saber disso quando comecei.

E você também não pode.

Sempre espere até poder avaliar os resultados reais antes de modificar seu processo. Não presuma que você sabe o que é melhor – deixe que os dados lhe *mostrem* o que é melhor.

Se você estiver prestando atenção, isso acontecerá.

Quer outro exemplo? Na próxima seção iremos veja um com o qual milhões de pessoas possam se identificar – e, espero, do qual se beneficiem.

Mas lembre-se de que o seguinte é apenas um exemplo. Talvez você não esteja tentando perder peso. Tudo bem; o que apresento é uma lista de verificação diária. Para algumas pessoas, os horários semanais funcionam melhor. Dessa forma, eles podem se adaptar e ajustar – ligeiramente – conforme necessário para permanecer no caminho certo. Para outros, uma lista de verificação diária funciona melhor: Eles querem saber exatamente o que farão agora, depois e depois. Seguir uma lista de verificação diária é a melhor maneira de se manter perfeitamente no caminho certo. O que é certo para você?

Se você é novo no processo de seguir um processo, use uma lista de verificação diária. Dessa forma, cada vez que você marca uma caixa, você recebe aquele feedback imediato de sucesso - e ficará animado para marcar a próxima caixa.

QUER PERDER DEZ QUILOS EM TRINTA DIAS? VOCÊ PODE!

Coloque duas mil pessoas em uma sala e pelo menos metade dirá que gostaria de perder um pouco de peso. Coloque duas mil personalidades do tipo A em uma sala e muitas delas dirão que gostariam de perder peso rapidamente.

Então, embora eu tenha ficado surpreso, provavelmente não deveria estar.

O organizador da conferência de negócios apressou-se sobre logo antes de subir ao palco. O orador programado para aparecer depois de mim não pôde comparecer porque seu voo estava atrasado.

“Você pode esperar mais quarenta e cinco minutos para preencher o tempo?” ele perguntou. “Talvez fazer perguntas e respostas?”

Não sou um grande fã de sessões de perguntas e respostas em massa porque muitas perguntas tendem a ser hiperespecíficas para o indivíduo e as respostas, portanto, são totalmente enfadonhas para o grupo. Então terminei

minha apresentação e pedi ao público que sugerisse temas. O cara do A/V postou suas apresentações na tela gigante atrás de mim, e fiz o público votar por meio de aplausos em seu tópico favorito.

Qual matéria ganhou? Não levantando capital. Não encontrar investidores. Não liderar melhor, nem contratar de forma mais inteligente, nem aproveitar o poder criativo dos funcionários.

Não. Este foi o grande favorito: “Como posso perder cinco quilos em um mês?”

Como eu disse, talvez eu não devesse ter ficado surpreso. Milhões de pessoas tentaram e não conseguiram perder peso.

Antes de começarmos: não sou nutricionista. Não sou um profissional certificado em exercícios. Não tenho credenciais oficiais. Mesmo assim, sei que o seguinte funciona, porque em menos de um mês passei de 172 para 161 libras.

Aqui está o que eu compartilhei:

Meu sucesso não se baseou apenas no programa ou em seus detalhes. Não criei uma dieta nova e moderna, não encontrei alguma maneira mágica de “enganar” meu corpo para que ele perdesse peso, não encontrei nenhuma estratégia inovadora que tornasse a perda de peso fácil. . . porque tudo isso é apenas uma besteira alegre e feliz. (Sim, sou um garoto do sul.) Meu sucesso se baseou na criação de um processo que eu sabia que iria permitirme alcançar meu objetivo, *desde que eu siga esse processo* .

Eu não queria. Eu não esperava. Não procurei o caminho mais fácil. (O caminho mais fácil nunca funciona.) Elaborei um plano eficaz e, quando o fiz, o sucesso foi inevitável. Tudo que eu precisava fazer era seguir o plano.

Eu configurei, usei para informar meu processo, depois esqueci e foquei cada dia apenas no que tinha que fazer naquele dia para trabalhar o plano.

Aqui vai.

1. Comece com um dia de jejum.

Normalmente não sou o tipo de cara rápido/limpo, mas beber apenas líquidos transparentes por vinte e quatro horas é uma ótima maneira de apertar o botão de reinicialização de seus hábitos normais. Combinei meu dia de início com uma colonoscopia agendada; ei, por que não mergulhar duas vezes? (Espere, isso não parecia tão bom.) Além disso, alguns especialistas afirmam que um jejum ocasional é bom para você.

O melhor de tudo é que seu estômago encolherá e, quando você começar a comer novamente, você se sentirá saciado mais rapidamente e, portanto, comerá menos.

Apenas pare de comer às 20h desta noite, beba apenas claro líquidos amanhã e recomece com um café da manhã saudável no dia seguinte.

Acha que não consegue passar um dia sem comer? Você pode. Não é tão difícil. E você provavelmente perderá meio quilo no processo, o que proporciona um bom começo mental.

2. Exercite-se logo de manhã.

Sim, sábados e domingos também. Mas você não precisa se exercitar por muito tempo. Vinte minutos de cardio moderado são suficientes.

Você terá um ótimo começo de dia, terá menos probabilidade de comer demais mais tarde (porque saberá que comer demais significa que desperdiçou parte do esforço que fez) e estudos mostram que vinte minutos de exercício melhoram seu humor por até doze horas. Ganha-ganha-ganha!

3. Coma quatro amêndoas quinze minutos antes de cada refeição.

Tenho certeza de que há ciência por trás disso, mas eis o que sei: tenho sempre menos fome e, portanto, como menos quando como quatro amêndoas quinze minutos antes da refeição.

Além disso, um pouco de gordura saudável é bom para você.

4. Beba um copo de água logo antes de cada refeição.

Primeiro, beber mais água é bom para você. Segundo, você encherá parcialmente o estômago e se sentirá saciado mais rápido.

5. Sempre pare de comer no momento em que começar a se sentir saciado.

Tendemos a comer pelo gosto, o que significa que comemos além do ponto de nos sentirmos saciados – e essa é uma das razões pelas quais engordamos. Preste atenção aos sinais do seu corpo e pare de comer assim que ele lhe disser que você está completo.

Quando você come muito rápido, esse sinal de “cheio” chegará ao seu cérebro depois que você estiver realmente satisfeito. Para ajudar no processo, coma mais devagar do que normalmente.

Em alguns dias, seu estômago se adaptará à nova realidade, quaisquer dores de fome que você sentir no início desaparecerão e você redefinirá sua percepção de “cheio”.

6. Não coma nada branco.

Farinhas brancas e açúcares brancos são os inimigos. Isso significa que alimentos como pães brancos, biscoitos, massas brancas, arroz branco e batatas brancas estão fora de questão. (O mesmo se aplica às “gorduras brancas”, como manteiga e queijo integral.)

Depois é só substituir a parte branca por vegetais, frutas e proteínas magras.

Você perderá alguns quilos (pelo menos) apenas dando esse passo.

7. Certifique-se de que todas as refeições sejam saudáveis.

É mais fácil falar do que fazer, certo? Não. Feito facilmente. Basta incluir uma porção de proteína magra (peixe, aves, clara de ovo, etc.) com duas porções de vegetais ou uma porção de vegetais e frutas.

Isso exigirá um pouco de planejamento? Claro que vai. Portanto, planeje todos os dias o que você comerá no dia seguinte e compre e até prepare sua comida com antecedência, se possível. Então, quando chegar a hora de comer, você não terá que fazer nada decisões sobre o que comer - você comerá apenas o que planejou.

Lembre-se de que as decisões são destruidoras de mudanças comportamentais, portanto, elimine o máximo de decisões possível.

E observe que você não está contando calorias; Eu não. Se você fizer refeições saudáveis e não adicionar muita manteiga, molhos, coberturas, etc., as calorias basicamente cuidam de si mesmas. Além disso, você já conhece os alimentos que não deveria comer; você não precisa de um aplicativo de calorias para saber.

8. Adicione um lanche.

Comer menos em todas as refeições - e eliminar alimentos brancos - deixará você com fome em horários estranhos do dia. Comi uma barra de proteína no lanche do meio da tarde: simples, conveniente e fácil de comer em qualquer lugar.

Lembre-se de que lanchar com um propósito é inteligente. Lanchar só para petiscar não é.

9. Queime cerca de quinhentas calorias extras por dia.

Observe que eu disse “extra”. Se você já se exercita, essas calorias já estão incluídas na sua rotina diária e resultam no seu peso atual. Então você precisará queimar mais calorias.

Como? Isso é contigo. Mas lembre-se de que, a menos que você seja um idiota que pratica exercícios de alta intensidade, precisará se exercitar por pelo menos uma hora para queimar quinhentas calorias. (Caminhando a uma velocidade rápida de 3,5 milhas por hora queima apenas trezentas a quatrocentas calorias por hora, dependendo do seu peso.)

Andar de bicicleta é meu exercício favorito para queimar calorias: se eu fizer uma média entre dezesseis e dezoito quilômetros por hora e subir algumas colinas decentes, posso facilmente queimar de setecentas a oitocentas calorias por hora.

O que você faz depende de você. . . mas você precisa fazer o que decidir fazer. Queimando um quinhentas calorias extras por dia - contanto que você não aumente sua ingestão de calorias - irão eliminar cerca de dois quilos até o final do mês e você terá menos probabilidade de comer demais na hora das refeições, porque não vai querer estragar o trabalho árduo que realiza.

Existem muitas calculadoras de exercícios que você pode usar. Escolha um, escolha algumas atividades e mãos à obra.

10. Trapacear com sabedoria.

Gosta de doces? Meu também. Mas os doces têm tudo a ver com sabor, e o sabor pode ser rapidamente satisfeito. Deixei três ou quatro gotas de chocolate derreterem na boca, uma de cada vez, depois de algumas refeições.

As calorias eram insignificantes, mas o sabor era bom. . . e me senti um pouco menos como um monge da comida.

11. Mantenha um diário alimentar.

O efeito Hawthorne funciona: quando sabemos que estamos sendo observados, mudamos instintivamente nossos comportamentos. Neste caso, é claro, será você quem fará a observação.

Além disso, anotar tudo o que você come evitará que você coma de forma “estúpida” e que subestime – porque todos nós subestimamos – o que você realmente consome.

Então anote tudo. Em seguida, some suas calorias no final do dia. Idealmente, você comerá quatrocentas a quinhentas calorias a menos do que você fez antes de começar e, no final do mês, isso valerá cerca de quatro libras.

12. Marque cada etapa do processo.

Observe que eu disse “processo”, não “progresso”. A chave não é focar no seu objetivo; a chave é se concentrar em seguir seu processo. Portanto, faça um gráfico e marque cada vez que seguir o processo:

Exercício matinal: confere.

Amêndoas antes das refeições: verificar.

Copo de água antes das refeições: confira.

Pare quando estiver cheio: verifique.

Sem alimentos brancos: confere.

Toda refeição saudável: confere.

Lanche inteligente: confere.

Queime quinhentas calorias extras: confira.

Trapacear com sabedoria: verifique.

E se você perder um ou dois cheques?

Não é o fim do mundo, mas é um motivo para ajustar sua rotina diária para garantir que amanhã você poderá marcar todas as caixas. Rapidamente percebi que precisava preparar todas as minhas refeições na noite anterior para nunca ser pego de surpresa. Também comprei uma caixa de

barras de proteína e um saco de amêndoas para colocar na mochila para nunca ficar sem.

E como minha agenda, assim como a sua, era muitas vezes imprevisível, percebi que a única maneira de ter certeza absoluta de fazer exercícios todos os dias era acordar cedo e fazê-lo logo de manhã. Eu usei o período de cardio de vinte minutos como aquecimento e depois andava de bicicleta ou corria. Embora não fosse divertido acordar cedo, era divertido sempre concluir essa tarefa.

Pude me sentir bem comigo mesmo todos os dias por cumprir todas as outras tarefas e, no final de cada dia, por saber que segui meu processo e alcancei tudo o que me propus naquele dia.

Perder dez quilos em um mês? Depois de alguns dias, não parecia um obstáculo tão grande. Eu sabia que, contanto que trabalhasse, eu conseguiria. Cada dia me coloca um passo mais perto. Tudo que eu precisava fazer era trabalhar no plano e o sucesso era inevitável.

O sucesso inevitável é o melhor sucesso de todos - e acontecerá quando você definir sua meta, esquecer sua meta e se concentrar em trabalhar seu processo.

Desde que, claro, o processo você criar irá ajudá-lo de forma realista a atingir seu objetivo. É fácil se deixar levar por um sonho e ignorar o fato de que sua abordagem deve ser realista.

Por exemplo, digamos que você queira se tornar um multimilionário.

QUER FICAR RICO? VOCÊ PODE!

Concluir todas as etapas necessárias para correr uma maratona leva meses. Concluir todas as etapas para perder cinco quilos em trinta dias leva, bem, trinta dias.

Construindo riqueza excepcional? Isso leva anos. Ficar rico - independentemente de como você defina "rico" - é uma meta incrivelmente ambiciosa.

Chame isso de objetivo de vida.

Como você atinge um objetivo para toda a vida? Digamos que sua meta seja, ah, US\$ 50 milhões. Totalmente irrealista?

Não. O objetivo não é irrealista. A genética não desempenha um papel. Experiência, educação e conexões são importantes, mas não obrigatórias. Dezenas de milhares de pessoas de todas as esferas da vida alcançam esse nível de riqueza. O objetivo não é irrealista. . . mas para os milhões de pessoas que esperam alcançar uma riqueza significativa, a *abordagem* é o que é irrealista – e o que garante que nunca chegarão perto disso.

Claro, dinheiro não é tudo. Como disse John D. Rockefeller, o primeiro bilionário da América: “Se o seu único objetivo é tornar-se rico, você nunca conseguirá isso.” O seu argumento é bem entendido: se a única coisa que lhe interessa é ganhar dinheiro, não importa quanto dinheiro você ganhe, nunca será suficiente. Ainda assim, embora cada um de nós defina e calcule o sucesso de forma diferente – e deveríamos também – a maioria de nós gostaria que a riqueza fosse incluída na nossa equação em algum lugar.

A melhor maneira de determinar o processo certo para alcançar um objetivo de vida é estudar pessoas que realmente alcançaram esse objetivo. (Por que reinventar a roda?) Comece pelo final e trabalhe de trás para frente.

Nesse caso, usaremos as *400 principais declarações fiscais individuais que relatam as maiores receitas brutas ajustadas*, um relatório que o IRS emite de forma irregular. Ler o relatório é tão emocionante quanto o título parece – a divisão de Estatísticas de Renda do IRS é evidentemente onde a diversão morre – mas se você quiser ficar rico, existem alguns dados interessantes enterrados em todos os gráficos e tabelas.

No momento em que escrevo este artigo, o último relatório que consegui encontrar era de 2009, que para você e para mim parece ter sido há muito tempo, mas para o governo parece claramente atualizado.

Em 2009, foram necessários US\$ 77,4 milhões em renda bruta ajustada para chegar aos quatrocentos maiores. E esse valor apenas permite que você decifre a lista. O salário médio da lista foi de US\$ 202,4 milhões.

O que fica interessante é *como* os quatrocentos maiores ganharam dinheiro:

- Salários e vencimentos: 8,6 por cento
- Juros: 6,6 por cento
- Dividendos: 13 por cento
- Parcerias e corporações: 19,9 por cento
- Ganhos de capital: 45,8 por cento

Os quatrocentos maiores obtiveram em média US\$ 92,6 milhões em ganhos de capital. Isso é 16 por cento do ganhos de capital totais relatados por *todos* contribuintes. (Faça as contas e toda aquela coisa de um por cento que era popular há alguns anos parece uma superestimativa.)

Conclusões óbvias:

- Trabalhar por um salário não o deixará rico.
- Nem fazer apenas investimentos seguros de “renda”.
- Nem investir apenas em grandes empresas.
- Possuir um negócio ou negócios, mesmo em parte ou parceria, não só poderia construir uma base sólida de riqueza, mas também poderia algum dia gerar enormes ganhos financeiros inesperados.

Os dados apoiam claramente o último ponto. Um total de mais de 3.800 contribuintes figuraram entre os 400 primeiros desde 1992, mas apenas 27% aparecem mais de uma vez e apenas 2% aparecem dez ou mais vezes.

Mas você diz que não confia no IRS?

Multar. Confira as dez melhores pessoas do anual *Lista de bilionários da Forbes*.

Quem você encontra? Os suspeitos do costume. Bill Gates. Warren Buffett. Larry Ellison. David e Charles Koch. Uma coleção de Walmart Waltons. Sheldon Adelson (provando, como se você precisasse de provas, que ninguém ganha nos cassinos, mas sim nos cassinos). Todos empreendedores. Cheguei aos duzentos e, como ainda não

consegui encontrar um funcionário, fiquei entediado e parei de procurar.

É evidente que ficar rico, em termos financeiros, é o resultado de investir em si mesmo e nos outros, de assumir riscos, de fazer centenas de pequenas coisas certas. . . e então fazer uma ou duas grandes coisas realmente certas.

MAIS FELIZ E MAIS RICO

Aqui está uma coisa engraçada. Falei com dezenas de empreendedores de sucesso e todos eles fazem a mesma coisa. Quando falamos sobre o lado financeiro de ser um empreendedor – estratégias de saída, receitas, IPOs, o sempre popular “saque” – eles estão interessados, mas longe de estarem animados. Mas quando falamos da vida de um empreendedor, quando falamos sobre como é ser um empreendedor, cada um deles se ilumina. Eles ficam entusiasmados com os desafios, a responsabilidade, o senso de missão, o senso de propósito, o senso de realização e entusiasmo de trabalhar com e para uma verdadeira equipe, a incrível sensação de empoderamento e controle sobre seus próprios destinos.

Isso acontece sempre.

Os bootstrappers, aqueles com sonhos infinitos mas, pelo menos por enquanto, receitas insignificantes, acendem-se.

Os empreendedores de sucesso — como Joel Gascoigne, que ajudou a expandir o Buffer de um projeto pessoal para um negócio próspero com uma equipe talentosa, receitas reais e capital de investimento significativo – acendem-se.

Os empreendedores de enorme sucesso, como Scott Dorsey, que ajudou a tirar a ExactTarget de uma garagem, para um IPO e depois para uma aquisição pela Salesforce.com, iluminam-se. Dharmesh Shah, cofundador da HubSpot, que pegou na sua visão do futuro do marketing e transformou-a numa empresa pública com uma capitalização de mercado de mais de US\$ 2 bilhões, acende.

Todo empreendedor se ilumina quando falamos em *ser* empreendedor, pois como empreendedor ele se sente vivo. Eles se sentem livres para traçar seus próprios caminhos, para tomar suas próprias decisões, para cometer seus próprios erros – para deixar o céu ser o limite não apenas financeiramente, mas também (e quase sempre mais importante) pessoalmente.

Extremamente bem-sucedidos ou mal decolados, eles não apenas iniciamos negócios. Eles *se tornaram* algo. Eles se tornaram empreendedores.

E já se sentem ricos, independentemente da renda ou da riqueza.

Mas se esperam tornar-se ricos em termos monetários, estão no caminho certo, porque, salvo algum raio financeiro que ninguém poderia prever, não há forma de acumular milhões de dólares em riqueza, a menos que comecem o seu negócio. próprio negócio.

Talvez essa empresa esteja vendendo um produto ou serviço. Talvez esse negócio seja day-trading. Talvez esse negócio seja se tornar um ator, músico, artista, escritor ou qualquer uma das várias “profissões” em que você atua. (Os atores são contratados para interpretar papéis, então, tecnicamente, eles trabalham para outra pessoa... mas não realmente. Fundamentalmente, os atores - assim como os músicos e outros artistas - estão trabalhando por *conta própria* .)

A única maneira de se tornar rico financeiramente é começar seu próprio negócio, mesmo que seja apenas paralelamente. Mesmo que seja apenas, a princípio, um hobby ligeiramente intensificado.

Qualquer outra abordagem não o tornará rico.

Se você deseja acumular uma riqueza significativa, mas não está disposto a desistir de seu emprego atual - ou a passar as noites e fins de semana construir um negócio paralelo com potencial considerável - sua abordagem é o problema. Digamos que sua meta seja ter US\$ 2 milhões em o banco. Se você ganha US\$ 50.000 por ano em salário (um salário muito bom), e não gasta um centavo disso e de alguma forma consegue não pagar nenhum imposto, ainda levará quarenta anos para economizar US\$ 2 milhões.

O objetivo não é irrealista. A abordagem - o processo - não é realista.

Ou digamos que você queira acumular dezenas de milhões de dólares em riqueza. Se você não está disposto a trabalhar para criar algo novo e diferente, se não está tentando fazer algo Zuckerbergiano, seu objetivo não é o problema. Sua abordagem é o problema. Se você não está disposto a encontrar uma nova maneira de preencher uma necessidade contínua e quase universal, se não está disposto a fazer algo Netflixiano, seu objetivo não é o problema. Sua abordagem é o problema.

Você não pode simplesmente abrir um restaurante de esquina e esperar ficar super rico. Você não pode parar por aí; você terá que construir uma rede de restaurantes. Você não pode simplesmente abrir uma pequena boutique no centro da cidade. Você não pode parar por aí; você terá que construir um império de roupas online.

E se você acha que tudo o que acabei de escrever parece deprimente, que estou destruindo seu sonhos antes mesmo de começar, você está errado.

Tudo o que acabei de escrever é totalmente fortalecedor. Se você quer ficar rico, existe *um* caminho. Se você deseja atingir um grande objetivo, seja qual for o seu objetivo, existe *um* caminho.

Especialmente quando você usa o poder da linguagem para ajudá-lo a se manter no caminho certo.

“EU NÃO” SÃO AS PALAVRAS MÁGICAS PARA SE MANTER NO CAMINHO

Eu sei o que você está pensando: “Tudo bem . . . mas como vou continuar nesse processo por um mês, quando sempre luto para mudar minha dieta por um dia?”

Esta é uma boa pergunta. Mudar seu comportamento – especialmente quando fazer algo diferente significa basicamente dizer não a algo que você normalmente faz – é muito difícil.

A maioria das pessoas que tenta mudar sua dieta e rotina de exercícios lentamente se desfaz de sua própria determinação até perder o fôlego, fazendo algo que não queriam fazer. . . porque eventualmente não conseguiram dizer não a si mesmos.

Essa é uma das partes mais difíceis de seguir um processo, ou criar um novo hábito, ou simplesmente tentar algo novo e difícil: dizer “não” para si mesmo. Você quer tirar um dia de folga e não consegue dizer não a si mesmo. Você quer comer sobremesa e não consegue dizer não para si mesmo. Você quer correr mais longe, mas você se sente cansado e cede e não diz não a si mesmo.

E você acaba fazendo o que não planejou – ou não fazendo o que planejou fazer.

Então, qual é a melhor maneira de dizer não a si mesmo? É fácil: pare de dizer “não posso” e comece a dizer “não”.

Funciona. A ciência diz isso. Os pesquisadores conduziram um estudo: Um grupo recebeu uma simples tentação e foi instruído a dizer, no diante dessa tentação: “Não posso fazer (isso)”. O outro grupo foi instruído a dizer: “Eu não faço (isso)”.

O que aconteceu?

- Os participantes instruídos a dizer “não posso” cederam à tentação em 61% das vezes.
- Os participantes instruídos a dizer “não” cederam à tentação 36% das vezes.

Muito legal, certo? Fica melhor.

Os mesmos pesquisadores conduziram um novo experimento: Os participantes foram instruídos a definir uma meta pessoal de saúde e bem-estar a longo prazo. Quando a motivação inicial diminuiu – como acontece inevitavelmente com a motivação inicial – um grupo foi instruído a dizer: “Não posso *perder* meu treino”. Outro grupo foi instruído a dizer: “ *Não* perco meus treinos”. (O grupo de controle não recebeu uma estratégia para evitar a tentação.)

Dez dias depois, os pesquisadores descobriram:

- Três de dez membros do grupo de controle mantiveram seu objetivo.
- Um em cada dez membros do grupo “Não consigo” manteve-se fiel ao seu objetivo.
- Oito em cada dez membros do grupo “Não quero” mantiveram seu objetivo.

Não só o “não posso” foi menos eficaz do que o “não posso”; “Não consigo” foi menos eficaz do que não usar nenhuma estratégia.

Por que? Segundo os pesquisadores, “o quadro de recusa 'eu não' é mais persuasivo do que a recusa quadro 'Não posso' porque o primeiro conota convicção em um grau mais elevado. . . . A convicção percebida medeia a influência do quadro de recusa na persuasão.” *

Ou, numa linguagem que todos nós entendemos, quando dizemos “não posso”, damos a nós mesmos uma saída. “Eu poderia, claro, mas desta vez escolho não fazê-lo. Você sabe, porque eu não posso. Espere. Hum. Eu provavelmente não deveria, mas você sabe, talvez apenas desta vez. . .”

Qual das seguintes opções soa mais poderosa e afirmativa?

- “Não posso faltar ao treino hoje” ou “Não posso faltar aos treinos”?
- “Não posso te dar desconto” ou “Não oferecemos descontos em nossos produtos”?
- “Não consigo arranjar tempo para isso, sinto muito” ou “Não tenho uma única vaga aberta na minha agenda”?

“Não posso” parece muito fino porque é uma decisão baseada em razões ou causas externas.

“Eu não” soa como uma parede de tijolos porque vem de dentro de você. Faz parte da sua identidade. É quem você é.

O poder do “eu não” se estende tanto à sua mentalidade quanto à impressão que você causa nos outros.

1. VOCÊ NÃO PODE DAR DESCULPAS PARA SI MESMO.

Veja “Não perco os treinos” ou “Não como fast food”.

Quando você “não consegue”, você automaticamente inicia para encontrar desculpas, razões pelas quais você pode. Quando você “não faz isso”, você automaticamente começa a encontrar maneiras de garantir que vai fazer isso – porque essa é a pessoa que você se *tornou* .

Essa é a pessoa que você *é* .

Use o poder da linguagem para ajudar a transformar o que você deseja ser em quem você é. Use o poder da linguagem para criar uma identidade nova e melhor para você.

2. VOCÊ PARECE MAIS CONFIANTE.

Veja “Nós não ofereça descontos.”

Talvez você realmente não queira oferecer descontos porque suas margens serão prejudicadas e competir em preço é uma ladeira escorregadia que você não pode

pagar. Em vez de dizer, de forma fraca e pedindo desculpas: “Sinto muito, mas não podemos baixar nossos preços ainda mais”, diga com firmeza e convicção: “Não oferecemos descontos”.

E então permaneça em silêncio e espere por uma resposta ou mude o conversa sobre o que você *está* disposto a fazer: forneça um entrega mais rápida ou estender as condições de pagamento ou dividir um pedido grande em remessas menores.

Use “eu não” para garantir que o que deve ser inegociável permaneça inegociável. . . e depois mude para os termos que você está disposto a negociar.

3. VOCÊ NÃO RECEBERÁ TANTA RESOLUÇÃO EM SUAS RESOLUÇÕES.

Veja “Não tenho tempo agora”.

Dizer um amigo de um amigo diz: “Adoraria trabalhar no seu setor. Podemos nos encontrar para tomar um café para que eu possa pedir alguns conselhos?”

Você adoraria dizer sim, mas às vezes isso é impossível. Dizer: “Sinto muito, mas não posso” inevitavelmente faz com que a outra pessoa diga: “Mas prometo que levará apenas um minuto e isso significaria muito para mim”. E então você está preso. Você concorda em se encontrar ou recusa e parecer rude.

De qualquer maneira, você perde.

Em vez disso, diga: “Sinto muito, mas não tenho tempo nas próximas semanas. Dê-me seu cartão e talvez possamos resolver algo no futuro. Então você poderá dizer sim – se decidir dizer sim – nos seus termos.

AQUI ESTÁ UM “NÃO” QUE TODOS DEVERIAM DIZER

“Eu não me importo com o que as outras pessoas pensam.” Na maioria das vezes devemos nos preocupar com o que as outras pessoas pensar . . . mas não se isso impedir de viver a vida que realmente queremos viver.

Eu não posso me importar? Que se lixe isso. Eu *não* ligo.

Você não deveria se importar. A vida é sua e só há uma opção: vivê-la do seu jeito.

É claro que ser confiante e respeitado começa com a decisão de quem você quer ser. . . e isso significa escolher uma meta a ser alcançada. Afinal, não somos o que pensamos ou desejo ou sonho – nós somos o que *fazemos* .

Vamos descobrir o que você quer fazer.

CAPÍTULO 4

A felicidade vem para os empreendedores em série

E

encorajá-lo a viver sua melhor vida é fácil.

Ajudá-lo a decidir quais objetivos você deve perseguir – e alcançar – para viver a melhor vida é muito mais difícil. (Fácil, agora: eu realmente gosto da Oprah.)

É por isso que ninguém faz isso.

Mas eu vou.

Antes de fazer isso, porém, vamos discutir algumas outras coisas.

Quão bom é bom o suficiente?

Primeiro, vamos fingir que Malcolm Gladwell está certo e que são necessárias aproximadamente dez mil horas de esforço concentrado para se tornar um especialista em uma área ou área desafiadora. (Na verdade, primeiro vamos fingir que Malcolm Gladwell foi o primeiro a apresentar a premissa das dez mil horas.)

Se Gladwell estiver basicamente certo (e sarcasmo à parte, ele sempre está - mas eu tenho um cabelo melhor, então pelo menos consegui isso para mim), então a pessoa média precisará dedicar cerca de quarenta horas por semana durante cinco anos para se tornar altamente realizada na atividade que escolheu.

Mas a maioria de nós não tem quarenta horas por semana para se dedicar à realização de um grande objetivo, a menos que esteja relacionado à carreira – nesse caso, normalmente gastamos uma grande parte do nosso tempo realizando habilidades que já aprendemos, em vez de

desenvolver novas habilidades que nos levará à grandeza. É mais provável que nos tornemos “superiores” nessa carreira, não de classe mundial, não de 0,01% do topo, mas definitivamente mais qualificados do que 95% da população.

Isso é legal. Você não precisa ser um atleta de classe mundial para (alerta clichê) correr uma maratona, mas se essa for uma meta que você definiu e atingir essa meta, você terá alcançado algo que 99.999 por cento da população nunca o fará. Porque a pessoa média pode treinar com sucesso para correr uma maratona em menos de um ano. . . pensando dessa forma, alcançar a classificação de “superior” é uma excelente alternativa à aplicação dos níveis de esforço gladwellianos.

Além disso, você não quer tentar se tornar de classe mundial em uma variedade de atividades. É incrivelmente difícil atuar em um nível extremamente alto em atividades muito diferentes – e às vezes conflitantes.

Como Gladwell disse no podcast *The Forward de Lance Armstrong*:

Se você é o CEO de uma empresa ou um empresário que administra uma empresa, não pode otimizar nenhum atributo. No minuto em que você faz isso, você compromete sua capacidade de ter um desempenho de alto nível em outra área. . . .

O trabalho de administrar uma organização complexa ou começar um negócio envolve quatro ou cinco coisas diferentes que não têm nada em comum. Portanto, ser um bom gestor e otimizar o desempenho de qualquer aspecto da sua empresa costuma estar em desacordo. . . . Ser um bom gerente significa dizer aos seus funcionários: “Você faz isso. Você assume a responsabilidade”, embora, por definição, eles não sejam tão bons nisso quanto você.

Meu editor na revista *New Yorker*, David Remnick é um escritor melhor do que 95% das pessoas que trabalham para ele. Ele está constantemente nesta posição de ter que aceitar artigos que não são tão bons quanto os que ele mesmo escreveria. Se ele

fosse completamente honesto e dissesse: “Não posso aceitar isso”, ele não teria uma revista.

Esse é o problema do triatlo. A certa altura tenho que dizer: “Não consigo otimizar para ser um corredor incrível porque tenho que me preocupar em nadar ou andar de bicicleta.”

Esse é o mesmo problema que você enfrenta todos os dias. Preste muita atenção a qualquer aspecto do seu trabalho e outros aspectos serão prejudicados. Trabalhe demais em uma área do seu negócio e outras áreas serão prejudicadas. Trabalhe demais em qualquer aspecto de sua vida e outros aspectos serão prejudicados.

É por isso que é tão difícil ser de classe mundial em qualquer coisa. . . muito menos em várias coisas.

E é por isso que você não precisa ser de classe mundial. Chegue ao nível de 90 ou 95 por cento em qualquer atividade e você será extremamente bem-sucedido e se sentirá incrivelmente bem consigo mesmo. A perfeição definitivamente não é necessária.

GENERALISTAS TRUMP ESPECIALISTAS NO CENÁRIO PROFISSIONAL DE HOJE

Na verdade, a busca pela perfeição é o inimigo. Isso é mesmo verdade em um nível profissional. O cenário profissional atual valoriza os generalistas em detrimento dos especialistas. A mudança ocorre rapidamente. Habilidades que são valorizadas hoje serão obsoletas amanhã. Os gerentes não podem apenas ser bons no gerenciamento de uma determinada função; eles precisam ser bons líderes. Os funcionários não podem apenas ser bons no desempenho de determinada função; eles precisam adotar uma mentalidade empreendedora e reinventar-se constantemente. Quando o conhecimento específico é cada vez mais uma mercadoria – e é, porque a informação está mais amplamente disponível do que nunca – as pessoas que conseguem sintetizar, combinar e aplicar uma ampla base de competências a uma variedade de funções e problemas são as pessoas mais interessadas. valorizado. (Mais sobre isso em um momento.)

Não há problema em ser uma tartaruga

Mas não se preocupe em aprender a codificar e dominar o mandarim ao mesmo tempo.

Dê um passo para trás e pense em sua vida em etapas. Se vocês são aos trinta anos de idade, salvo qualquer encontro imprevisto com o cabelo de Gladwell, do qual você não escapará, você deverá viver aproximadamente até os oitenta anos — e isso significa que terá de oito a dez períodos de cinco a sete anos pela frente.

Isso significa que você tem de oito a dez fases diferentes da sua vida que pode usar para realizar oito a dez grandes objetivos.

Para fins de argumentação, digamos que, embora você possa treinar para uma maratona em um ou dois anos, leva de cinco a sete anos para atingir seu objetivo. Parece muito tempo, mas não é.

Mesmo que sejam necessários cinco a sete anos para atingir cada objetivo, você tem tempo suficiente para se tornar um *empreendedor em série*: uma pessoa que realiza *isso*, então *isso*, então *aquilo*, então *aquilo* . . . tudo isso enquanto trabalha duro para ter sucesso e avançar em sua carreira.

Isso significa que você pode se tornar um “e”: uma pessoa que é *isso*, e *isso*, e *isso*, e *isso*.

Um ótimo exemplo é Venus Williams. Ela é uma tenista altamente talentosa, classificada como a tenista número um do mundo em três ocasiões distintas, vencedora de sete títulos de Grand Slam de simples, vencedora dos quatorze campeonatos de duplas do Grand Slam, quatro vezes medalhista de ouro olímpico. . . Eu poderia continuar e continuar. Seu legado como um dos maiores nomes do tênis de todos os tempos está garantido.

O que você talvez não saiba é que Venus construiu discretamente uma carreira de sucesso como empreendedora, lançando sua marca de roupas esportivas EleVen, uma empresa que fabrica roupas de tênis e roupas femininas de desempenho para ioga, fitness, corrida, e dance.

EleVen é tudo menos um projeto de vaidade de celebridade: Venus está fortemente envolvida em design, planejamento, operações, marketing. . . Ela até embala

pessoalmente alguns pedidos (e quando o faz, inclui um cartão que diz EMBALADO POR VÊNUS).

Isso faz de Venus Williams, como muitas pessoas de grande sucesso, uma empreendedora em série. Está na moda dizer que o caminho para o sucesso está em focar só uma coisa. Venus nunca sentiu que deveria se concentrar apenas no tênis: ela sente que pode ser tenista e estudante (ela está fazendo mestrado em arquitetura de interiores) , designer e empreendedora.

Como a maioria dos atletas profissionais se concentra exclusivamente no esporte, perguntei por que ela encara a vida de maneira diferente.

“Para mim, isso é normal”, disse ela. “Desde cedo, Eu tive que descobrir como ser incrível no que fazia e ter um bom desempenho na escola ao mesmo tempo. Na minha casa não podíamos ser apenas atletas. Tínhamos que ser estudantes. E nosso pai nos ensinou a ser empreendedores.

“Íamos de carro até um torneio de tênis em algum lugar e ele colocava uma fita cassete sobre a compra de propriedades hipotecadas. Tínhamos oito e nove anos e tínhamos que ouvir como ganhar dinheiro com execuções hipotecárias. Obviamente não entendemos muito disso. Isso realmente não importava, porque nosso pai estava tentando estabelecer aquela mentalidade de multitarefa, de ser um empreendedor, de traçar seu próprio caminho. . . . Então, para mim, tentar se destacar em várias coisas é normal.

“Também percebi desde cedo que mesmo o percurso atlético mais longo as carreiras são realmente muito curtas. Quando você é um atleta, você 'acabou' cedo na vida, então decidi ver isso não como uma limitação, mas como uma oportunidade. Por isso, sempre estive focado em ter objetivos além do tênis.”

Eu sei o que você está pensando: “Tudo bem para Vênus. . . mas simplesmente não tenho tempo para fazer todas essas coisas.”

Hum, besteira. Sim, você quer.

POR QUE VOCÊ DEVE SER UM REALIZADOR DE SÉRIE *PROFISSIONAL*

Imagine que alguém pergunte: "O que você faz?"

Como você responde?

Talvez você diga: "Eu possuo um restaurante". Ou "Sou supervisor em uma fábrica". Ou "Sou professor".

Não importa o que você diga, sua resposta provavelmente não inclui a palavra "e". Mas deveria - embora muitas vezes haja um estigma associado a ser um "e".

Leve-me. (Não porque tudo isso seja sobre mim, mas porque sou a única pessoa sobre quem conheço muito.) Sou ghostwriter e autor. Eu sou um palestrante. Sou consultor de melhoria de produtividade. Até recentemente eu era fotógrafo de casamento. E enfrento desafios físicos de vez em quando.

Se assim posso dizer - e que diabos, direi - sou muito bom em todas essas coisas (exceto talvez nos desafios físicos).

Mas aqui está o que acontece. Digamos que eu faça uma palestra. Invariavelmente aspirantes a oradores irão depois me encurrala para falar sobre a questão de falar. Desejosos de preencher células abertas em suas planilhas de projeção de receita, eles perguntam quantas palestras eu faço.

"Tento não fazer mais do que vinte ou mais por ano", respondo.

"Apenas vinte? Uau, você deve receber muito dinheiro por cada evento."

"Depende de como você define 'muito'", eu digo. "Mas não quero fazer mais do que vinte por ano."

"Por que não? Se você fizesse mais eventos, não poderia ganhar mais dinheiro?" eles perguntaram.

"Provavelmente sim", digo, "mas também sou um ghostwriter".

"O que?"

"Sou palestrante e ghostwriter", digo.

"Oh", eles dizem, e suas vozes desaparecem conforme a percepção que eles têm de mim muda. (E isso foi antes de eu dizer a eles que também fotografo cerca de dez casamentos por ano.) Afinal, pessoas de sucesso fazem *uma* coisa. Mal sucedido as pessoas precisam fazer uma variedade de coisas para sobreviver. Se sou palestrante, escritor e fotógrafo, então certamente não devo ser

particularmente bem-sucedido em nenhuma dessas atividades.

Portanto, não importa qual seja a impressão inicial que tenham de mim como palestrante, não importa quão grande seja o evento, não importa quão sofisticado seja o público, eles não me veem mais como um palestrante de sucesso simplesmente porque não falo em tempo integral.

Em suma, não devo ser bom o suficiente para me especializar.

O mesmo acontece com a escrita fantasma. Quando eu digo às pessoas que também faço palestras, eles geralmente presumem que tenho que assumir esses compromissos porque sou um escritor esforçado, forçado a encontrar outras maneiras de ganhar dinheiro.

Para a maioria das pessoas, a “especialização” profissional indica realização e sucesso, quando na verdade o oposto é verdadeiro. Você, eu, todos nós - nós *também é bom* se especializar. Vênus é bom demais para se especializar. Ela é capaz de mais do que tênis. Ela é boa demais para ser apenas uma coisa.

Nenhum de nós deveria ser apenas uma coisa. Todos nós possuímos, ou podemos possuir, uma variedade de habilidades - incluindo habilidades que não usamos.

Não diga: “Não posso me dar ao luxo de gastar tempo extra com um 'e'”. Você não pode se dar ao luxo de *não* gastar A Hora. Se o seu “e” for profissional, você criará uma proteção contra crises, mudanças nas condições de mercado ou perda de emprego. Se o seu “e” for pessoal, você poderá adicionar um pouco mais de diversão à sua vida.

E não diga: “Não sei por onde começar porque não sei onde quero chegar”. Uma das maiores razões pelas quais as pessoas não começam a fazer, bem, qualquer coisa é que elas pensam primeiro Este passo deve ser um componente de um grande plano abrangente, onde cada passo é traçado e cada marco identificado. . . e porque não têm esse plano, não começam.

Como diz o guitarrista dos Eagles (e eminente filósofo) Joe Walsh no documentário *History of the Eagles*: “À medida que você vive sua vida, parece ser anarquia e caos, e eventos aleatórios, eventos não relacionados, eventos esmagadores. um no outro e causando esta ou aquela

situação, e então isso acontece, e é esmagador, e parece: o que diabos está acontecendo? E mais tarde, quando você olha para trás, parece um romance bem elaborado. Mas na época, isso não [*sic*].” *

E por favor, não pense que é tarde demais. Talvez você seja inteligente o suficiente para ler este livro e criar um plano de vida profissional em seus vinte anos. Eu não estava. Eu não tinha ideia. Nem Joe. Leia histórias de pessoas de sucesso e é fácil pensar que elas têm algo intangível – ideias, talento, motivação, habilidades, criatividade, o que quer que seja – que você não tem.

Não. O sucesso é inevitável apenas em retrospectiva. O sucesso nunca é garantido. Os planos nunca são perfeitos. Só em retrospectiva é que parece que sim. O que realmente acontece é que as pessoas fazem coisas, tentam coisas, têm sucesso, fracassam, aprendem com esses fracassos, aprendem com esses sucessos. . . e ao longo do caminho aproveitam — e criam — oportunidades para progredirem e poderem viver a vida que os faz felizes.

Então vá em frente. Seja um empreendedor em série profissional. Abrace o seu “e”. Siga as etapas que permitem incluir um “e” na maneira como você descreve você mesmo profissionalmente.

Pense no que você faz bem, ou gostaria de fazer bem e, o mais importante, que realmente gostaria de fazer. Não escolha um “e” que você acha que *deveria* escolher. Escolha um lado que agite seu interior vinte anos vai adorar. Ser um empreendedor em série é uma oportunidade de explorar, aprofundar, expandir e até mesmo se entregar – mas com um propósito.

Talvez começar um pequeno negócio paralelamente seja divertido. Talvez ensinar, dar consultoria, trabalhar meio período, fazer voluntariado ou voltar a estudar fosse divertido. Não importa qual “e” você escolha, desde que seja algo que você realmente queira fazer.

Então você poderá recarregar e atualizar, adquirir novas perspectivas e trazer certas habilidades de volta à sua função principal. . . ou papéis.

Tenha em mente que você não precisa começar um lado totalmente novo apressar-se ou abraçar um interesse completamente novo, para ser um “e”. Você pode escolher

estrategicamente adicionar novas habilidades ao seu conjunto de habilidades.

Se você trabalha em um escritório cheio de superestrelas da análise de dados, você pode se esforçar para ser o melhor comunicador – especialmente em reuniões, onde é mais fácil para comunicadores qualificados se destacarem – no prédio. Então você não será “apenas” mais um processador de números; você vai ser a única pessoa que pode não apenas obter insights, mas também comunicá-los de uma forma que transforme os insights em ação. (Afinal, dados sem insights são apenas dados.)

Ou talvez você trabalhe com operações e seja difícil se destacar apenas com base em números e resultados. Tudo bem, trabalhe para aprimorar seu conhecimento em vendas para poder criar projetos que facilitem o trabalho da equipe de vendas: retorno mais rápido, lotes de produção menores, maiores opções de produtos, etc. Quando o pessoal de vendas está do seu lado, é impossível ignorá-lo.

Planos são ótimos, mas planos sem ação são apenas sonhos.

Escolha algo que você queira fazer e experimente. Como diz Seth Godin, antes era preciso esperar: para ser aceito, para ser promovido, para ser selecionado. . . de alguma forma ser “descoberto”. Não mais. O acesso é quase ilimitado; você pode se conectar com quase qualquer pessoa por meio da mídia social. Você pode publicar seu próprio trabalho, distribuir sua própria música, criar seus próprios produtos ou atrair seu próprio financiamento.

Você pode fazer quase tudo o que quiser – e não precisa esperar que outra pessoa o ajude.

A única coisa que o impede é você - e sua vontade de tentar. Tentar algo. Experimente *qualquer coisa*. E confie que você é inteligente o suficiente para decidir se é certo — ou como você pode fazer isso certo — para você.

Então você será um “e”. Risque isso: então você será um empreendedor em série profissional. Então você terá uma série de “e” incluídos na maneira como você se descreve.

Eu prometo que valerá a pena. Afinal, na maioria dos casos o que vem depois do primeiro “e” será uma das coisas que você mais gosta de fazer.

POR QUE VOCE TAMBEM DEVE SER UM REALIZADOR EM SÉRIE *PESSOAL*

A menos que você seja um bebê de fundo fiduciário ou esteja abraçando árvores, o sucesso profissional em série é vital. Todos devemos ganhar a vida e, até certo ponto, o dinheiro é importante. Como Leonardo DiCaprio (como Howard Hughes) diz à família de Katharine Hepburn no filme *O Aviador*: “Você diz que o dinheiro não importa para você. . . mas isso é porque você sempre teve isso.

É claro que a necessidade de ganhar a vida não significa que você deva buscar cegamente o sucesso financeiro.

“Sucesso” significa coisas diferentes para pessoas diferentes. (Falaremos mais sobre sua definição de sucesso em um momento, porque determinar isso é um fator crucial na escolha dos objetivos que você decide perseguir.)

Ainda assim, algumas pessoas acham que seus únicos objetivos principais deveriam ser de natureza profissional ou financeira. natureza.

De qualquer forma, faça isso por mim: reserve um momento e liste algumas das coisas que você sempre quis realizar – mas não conseguiu. Escolha coisas que você se arrepende de nunca ter feito. Escolha coisas que façam você sentir vontade de imaginar. Escreva três ou quatro. Vou esperar.

Agora me conta: quantas das coisas que você acabou de anotar são objetivos profissionais?

Se você for como a maioria das pessoas, nenhuma delas é. Nenhum envolve carreira ou dinheiro.

Em vez disso, são objetivos *pessoais*.

Você se sente menos realizado porque não os alcançou.

E algum dia você se sentará na varanda e se arrependerá profundamente de nunca ter feito isso - e de nunca ter tentado.

As melhores metas eliminam a dor do arrependimento

Como falamos antes, algumas das piores palavras que você pode dizer são “Se eu tivesse.... .” Pense em algo que você

sonhou de fazer cinco ou dez anos atrás, mas não funcionou - e pense em quão bom você seria naquela coisa hoje se tivesse feito. Pense em todo o tempo que você desperdiçou e nunca mais poderá recuperar.

Agora projete-se no futuro e imagine que você tem oitenta anos, sentado em uma cadeira de balanço na varanda da sua casa, refletindo sobre sua vida, lamentando nunca ter tentado fazer as coisas que queria. . . e agora você nunca irá.

Uma citação frequentemente atribuída a Jim Rohn diz: Existem dois tipos de dor pela qual você passará na vida: a dor da disciplina e a dor do arrependimento. A disciplina pesa gramas, enquanto o arrependimento pesa toneladas.

Claro, o trabalho é difícil. Claro, o trabalho é doloroso - mas é significativamente menos doloroso do que pensar no que nunca será.

É por isso que o segundo passo é pensar sobre o que você irá se arrepender muito de nunca ter feito isso. Lembre-se de que nada nessa lista incluirá trabalho. Ninguém deitado no leito de morte pensa: "Se eu tivesse passado mais tempo no escritório". Você pode se arrepender de não ter trabalhado para encontrar um trabalho mais gratificante ou agradável, mas quando estiver em seu leito de morte, não se arrependerá de não ter conquistado um título mais importante, de conseguir um escritório mais legal ou de ganhar mais dinheiro. Em vez de você pensará no que o teria feito se sentir mais feliz ou mais realizado.

Quando você estiver sentado naquela cadeira de balanço, você pensará nas coisas que queria se *tornar*.

É por isso que as metas pessoais são importantes não apenas para serem definidas, mas também para serem alcançadas. Alcançar objetivos pessoais, não importa quão bobos, frívolos ou impraticáveis, é gratificante. É à medida que você persegue esses objetivos, você conhece novas pessoas, faça novas conexões, construa novas amizades e, o melhor de tudo, sinta-se melhor consigo mesmo.

Todas essas são coisas que podemos usar mais na vida.

**A REALIZAÇÃO EM SÉRIE TORNA VOCÊ
INCONTÁVEL, IMPREVISÍVEL E INDEFINÍVEL**

A beleza das conquistas em série é que com o tempo você se torna mais de uma coisa. Você pode ser um web designer, um músico e um atleta. . . e então você pode se tornar algo mais também, sabendo que quando você atingir um certo nível de habilidade ou experiência, poderá trabalhar para alcançar outra coisa.

Além disso, a habilidade que você adquire não será desperdiçada se ou quando você passar para outra atividade. Exceto por habilidades incomuns – como habilidades tecnológicas, que estão constantemente à beira de se tornar obsoletas, mesmo para programadores e desenvolvedores em tempo integral – as habilidades que você adquirir permanecerão seu kit de ferramentas. Embora com o tempo você irá naturalmente perder algum grau de proficiência, você sempre manterá a habilidade básica e será capaz de se ajustar novamente rapidamente, se necessário.

Pense desta forma: é difícil construir força na primeira vez, mas recuperar a força perdida é muito mais fácil.

E mesmo que você perca uma quantidade significativa de habilidade, tudo bem: a confiança e a satisfação você ganha com todo o seu trabalho duro e dedicação, por si só, fará com que seu esforço valha a pena. Você sempre será capaz de olhar para trás e pensar: “Eu fiz *isso*”.

Um momento de realização pode ser passageiro, mas a satisfação dura para sempre.

AQUI ESTÁ A PERGUNTA CHAVE: VOCÊ ESTÁ FELIZ?

Se ainda não o convenci de que ser um empreendedor em série é a melhor maneira de viver uma vida plena, satisfatória e bem-sucedida. vida profissional e vida pessoal. . . bem, não há esperança para você.

(Ok, existe. Sempre há esperança. Esperança é algo que ninguém pode tirar de você.)

Então, vamos falar um pouco sobre felicidade, porque o cumprimento de metas e a felicidade estão inextricavelmente interligados.

Como eu disse antes, “sucesso” nos negócios e na vida significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Deveria significar coisas diferentes. Cada pessoa é única, portanto a definição de cada um deve ser única. Em última análise, se você se sente bem-sucedido ou não depende de como *você* define o sucesso – e nas compensações você está disposto não apenas a aceitar, mas a abraçar enquanto busca essa definição de sucesso.

Podemos ter muito, mas não podemos ter tudo.

É por isso que para um empresário, um funcionário ou um pai ou um aposentado – para qualquer um – só há uma maneira de determinar o sucesso. A resposta está em uma pergunta: *quão feliz estou?*

O quão bem-sucedido você se sente baseia-se unicamente na sua resposta a essa pergunta – e nas compensações necessárias.

Por exemplo, empreendedores extremamente bem-sucedidos – pelo menos em termos de sucesso empresarial tradicional – trabalham horas impossivelmente longas enquanto se concentram quase exclusivamente na construção seus negócios. Em muitos casos (alguns diriam que a maioria dos casos) as suas vidas pessoais e familiares são, pelo menos até certo ponto, vítimas desse foco.

Essa é uma troca justa?

“Justo” ou “injusto” não vem ao caso. As compensações são inevitáveis.

Se você está ganhando muito dinheiro, mas ainda está infeliz, você não aceitou o fato de que o incrível sucesso nos negócios muitas vezes carrega um pesado peso pessoal. Outras coisas são claramente mais importantes para você do que ganhar dinheiro, e tudo bem.

Se, por outro lado, você sai todos os dias às quatro horas e segue uma vida pessoal rica e variada e ainda está infeliz, você não aceitou o fato – e é um fato – de que o que você escolheu fazer não o tornará rico. A satisfação pessoal é importante, mas não é suficiente para você. . . e tudo bem também.

Podemos tentar compartimentar tudo o que queremos, mas o sucesso nos negócios, a família e os amigos, as atividades pessoais, nenhum aspecto de nossas vidas pode jamais ser verdadeiramente separado dos outros. Cada um é

uma parte permanente de um todo, portanto, colocar mais foco em uma área reduz automaticamente o foco em outra.

Quer ganhar mais dinheiro? Quer mais tempo com a família? Quer ajudar outras pessoas? Você pode, mas outra coisa terá que ceder.

Quanto mais dinheiro você quiser ganhar, menos feliz precisará ser. Quanto mais feliz você quiser ser, menos dinheiro poderá ganhar. Em um mundo perfeito, você poderia ter medidas completas de ambos. . . mas este não é um mundo perfeito.

Essa desconexão é o que faz com que tantas pessoas passem a vida pensando: “Isso é tudo que existe?” Essa desconexão leva homens na casa dos cinquenta a usar correntes de ouro, desabotoar muitos botões de camisa e dirigir seu novo Corvette com a capota abaixada, mesmo que esteja trinta graus lá fora.

O problema não é externo. O problema não são joias, roupas ou carros.

Você não pode ter tudo. . . mas você pode ter muito.

Mas primeiro você deve saber o que realmente deseja.

Seja honesto com você mesmo. O que você faz deseja alcançar para você e sua família? O que você mais valoriza espiritualmente, emocionalmente ou materialmente? O que você mais quer fazer? Em que ambiente ou em que atividade você se sente mais feliz?

Mas não diga automaticamente que sua família e amigos estão a coisa mais importante da sua vida. Se forem, ótimo, mas se não forem, e ainda assim você está gastando a maior parte do seu tempo e foco nesses relacionamentos, você estará apenas se privando da chance de ser mais feliz ao se concentrar no que é mais importante para você.

(Usei “família e amigos” como exemplo por um motivo. Estamos condicionados a dizer isso - ou achamos que é socialmente correto dizer isso - mas realmente não há resposta certa ou errada. Se você estiver mais interessado em sucesso profissional do que em manter amizades íntimas, tudo bem. Você não é uma pessoa má. Você é apenas *você* . Existe apenas *a sua* resposta.)

Seja qual for a sua resposta, é isso que o deixa feliz - e se você não fizer isso, não será feliz.

Parece muito simples?

Talvez . . . mas pense em todas as pessoas que você conhece que reclamam dos resultados do caminho que claramente escolheram.

Por exemplo, todos nós conhecemos pelo menos um professor do ensino médio que reclama constantemente dos baixos salários. Eu não os culpo. Os professores deveriam receber mais. Eles têm um trabalho extremamente importante.

Mas eles *não* recebem mais. E a menos que algo dramático aconteça, eles não receberão mais. Como diria Marlo do *The Wire* : “*Você quer que seja de uma maneira. . . mas é o contrário.*” Os professores podem ser terrivelmente mal pagos, mas atualmente é assim.

Se vocês não estão felizes, repense sua definição de sucesso. O aquele que você tem não está funcionando para você. Você não pode ter tudo. Você não deveria *querer* ter tudo porque essa é a melhor maneira de acabar infeliz e insatisfeito.

Mas você pode ter muito mais do que tem atualmente, seja o que você deseja mais sucesso profissional ou pessoal.

Portanto, comece a perseguir os objetivos que o farão feliz.

MASLOW REALMENTE TINHA SUA MERDA JUNTO

Um cara da minha vizinhança queria escalar o Monte Kilimanjaro. Ele caminhava quilômetros de dois dígitos alguns dias por semana. Ele passou horas e horas em um StairMaster. Ele carregava mochilas cheias de jarras de água para simular uma mochila pesada. Ele dedicava de vinte a vinte e cinco horas por semana ao treinamento.

Bom para ele, certo?

Na verdade. Durante esse mesmo tempo, sua casa foi em execução hipotecária.

Conheço outro cara que decidiu que queria se tornar um Grande Mestre de xadrez. (O processo envolve muito estudo, jogar um grande número de partidas e aumentar constantemente sua classificação, derrotando adversários cada vez melhores até se qualificar.) Ele era definitivamente

dedicado: passava quase todo o seu tempo livre tentando se tornar um dos poucos, os orgulhosos, os Grandes Mestres.

Bom para ele, certo?

Na verdade. Ele chegou perto. . . mas então a combinação de pesando mais de trezentos quilos e fumando dois maços de cigarros por dia e sem fazer nenhum exercício o atrapalhou; ele teve um ataque cardíaco e precisou de uma ponte de safena dupla, e sua saúde está comprometida para sempre.

Metas elevadas são ótimas. Adoro objetivos elevados. Gols incomuns são ótimos. Eu amo eles também.

Metas todo mundo acha que são loucuras — atividades que ninguém mais, exceto você, pode considerar valiosas — são ótimas. Somos todos diferentes e nossos objetivos também.

Mas de certa forma somos todos iguais. Todos nós temos certas necessidades básicas. A hierarquia de necessidades de Maslow estabelece uma teoria de que a saúde psicológica se baseia na satisfação das necessidades humanas inatas em ordem de prioridade; cumpra todos os “níveis” e boom: você se atualiza. Não sou tão inteligente quanto Maslow, então minha hierarquia é mais simples: todos precisamos ser saudáveis. Todos nós precisamos manter relacionamentos familiares sólidos. E todos necessitamos de um nível de rendimento suficiente para as nossas necessidades. (Não quer, precisa.)

Essas coisas são inegociáveis.

E é por isso que esse salto lógico não é um salto: se você atualmente não está saudável, não se sinta bem com seus relacionamentos primários (ou com os as pessoas com quem você mantém esses relacionamentos não se sentem bem com você) e não estão ganhando dinheiro suficiente, então você não deve assumir qualquer objetivo que não melhore uma dessas áreas de sua vida. É impossível se sentir realizado e feliz se você não cuida de suas necessidades básicas.

E é impossível perseguir ativamente um objetivo que não leve cuidar de uma necessidade básica que está faltando, porque você sempre se sentirá culpado por gastar tempo com isso. Se você não está arrecadando dinheiro suficiente para manter a comida na mesa e um teto sobre sua cabeça,

você se sentirá culpado e egoísta se gastar tempo treinando para escalar o Monte Kilimanjaro. Se você está acima do peso, fora de forma e lutando para realizar tarefas diárias normais, talvez não se sinta culpado ou egoísta por trabalhar para se tornar um Grande Mestre, mas você deveria.

Às vezes é óbvio que estamos sendo egoístas. Outras vezes, o egoísmo é mais difícil de detectar.

Leve-me. Não sou o tipo de cara que “vai ao médico”. Não faço exames regulares; Eu faço um exame físico apenas quando é necessário por outro motivo. Não vou ao médico por causa de ferimentos, a menos que minha esposa me obrigue; Acho que o tempo cura todas as feridas. Eu nem queria ir para o hospital quando tive um ataque cardíaco. (Afinal, o primeiro sinal de ataque cardíaco é a negação.) Felizmente, sou casado com alguém muito mais inteligente do que eu.

Então, no que diz respeito a fazer uma colonoscopia. . . sem chance. Era a última coisa que eu queria fazer, embora o câncer de cólon seja a segunda principal causa de morte por câncer. E embora o rastreio do cancro do cólon seja recomendado para as pessoas que cheguei aos cinquenta anos – porque 90% dos novos casos ocorrem em pessoas com cinquenta anos ou mais – e eu tinha (tosse) cinquenta e quatro. É mesmo que o câncer colorretal quase sempre se desenvolva a partir de pólipos pré-cancerosos no cólon. É mesmo que uma colonoscopia permita um médico para detectar e remover pólipos pré-cancerosos antes que se transformem em câncer.

Mas eu não queria um. *Eca* .

Então minha esposa finalmente disse: “Eu sei que você está racionalizando que você não precisa de uma colonoscopia, mas está sendo egoísta: existe eu, existem nossos filhos e agora você tem um neto. Muitas pessoas querem que você fique por perto por muito tempo. Quando você pensa dessa maneira, você está realmente dizendo que fazer uma colonoscopia é muito incômodo?”

Bem, sim, com tantas palavras, era isso que eu estava dizendo.

Então fiz uma colonoscopia. Não foi um evento. (Foi até divertido jejuar por um dia.)

Essa é outra coisa que ninguém lhe conta sobre metas. Você pode querer que seja de uma maneira — a maneira que lhe permite buscar tudo o que deseja, sem levar em conta dinheiro, saúde ou relacionamentos — mas é o contrário.

E isso sempre será. Basta pedir a qualquer pessoa que ignorou o básico em sua vida (quase sempre são homens) que busque um objetivo. . . apenas sentir-se vazio e oco porque o “troféu” na lareira teve um custo muito alto.

A felicidade exige um equilíbrio uniforme entre seus múltiplos objetivos inegociáveis, combinando-os com um objetivo negociável quando apropriado. . . e nunca, jamais, esquecer de se autoavaliar ao longo do caminho para garantir que o equilíbrio nunca saia do controle. Por breves períodos de tempo, está tudo bem se esse equilíbrio estiver desequilibrado, mas faça isso por muito tempo, e tudo desmorona: sua motivação, sua confiança, seus pequenos sucessos – e, em última análise, sua felicidade.

Porque o sucesso não é verdadeiramente sucesso. . . a menos que você esteja feliz.

Então sim. Maslow estava com tudo sob controle.

E você também.

Com meu sermão completo e sentado confortavelmente no coro, vamos examinar os requisitos reais de um grande objetivo.

1. Os melhores gols fazem Maslow (e, portanto, você) feliz.

Para simplificar, responda a estas duas perguntas.

Você está confortável financeiramente?

Eu sei: “Confortável” significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Por enquanto, vamos definir “confortável” como ser capaz de pagar suas contas em dia, comer alimentos saudáveis (não extravagantes, saudáveis), prover as necessidades básicas de sua família e sempre reservar um pouco de dinheiro para a aposentadoria. “Confortável” significa que você não está constantemente

preocupado com dinheiro e não pensa constantemente em dinheiro. Se você está constantemente preocupado ou pensando em dinheiro, seu primeiro objetivo deve ser gerar mais renda, porque o dinheiro claramente é muito importante para você. (E não há absolutamente nada de errado com isso.)

Se você *está* confortável financeiramente, então. . .

Você está relativamente em forma e saudável?

Fitness e saúde são outra categoria subjetiva. Meu amigo Jeremiah Bishop, um mountain bike profissional, não se sente em forma a menos que esteja vencendo corridas. Claro, isso não é realista para a maioria de nós. Por enquanto, vamos definir “ajuste” de algumas maneiras principais.

Primeiro, você está confortável com seu corpo? Se você se recusa a usar maiô ou biquíni na praia, você não se sente em forma. Se você não consegue executar as atividades físicas que você quer fazer – ou costumava fazer – e isso te incomoda, então você não se sente bem. Se você está acima do peso, fora de forma e a caminho de graves problemas de saúde (e embora possa ser bom em tirar isso da cabeça, se for honesto consigo mesmo, sabe que é você), então você não está ajustar.

Mas não pense que ficar em forma e saudável é como evitar algo negativo; pense em ficar em forma e saudável como um enorme positivo. Sentir-se confortável consigo mesmo e ser capaz de fazer as coisas que deseja não é apenas divertido, mas proporciona confiança e auto-estima que se espalham por todas as outras áreas da sua vida.

Sentir-se em forma e saudável não é um luxo. Sentir-se em forma e saudável é uma necessidade básica. Certifique-se de cuidar primeiro de suas necessidades básicas - caso contrário, não importa o quanto você “quiere” alcançar outro objetivo que você escolher, você não o fará. Você não terá energia. Se uma dessas necessidades básicas não for atendida, você nunca conseguirá aproveitar o poder do ciclo de feedback do sucesso, onde cada pequeno o sucesso lhe dá a motivação necessária para continuar. Esse ciclo virtuoso, onde Sucesso → Motivação → Mais Sucesso → Mais

Motivação → Mais Sucesso, nunca começará a girar porque você se distrairá com necessidades maiores.

E mesmo que não esteja distraído, você se sentirá culpado e egoísta por colocar tanto esforço em um aspecto da sua vida enquanto uma necessidade básica não é atendida.

Faça Maslow feliz e você definitivamente será mais feliz.

2. Seu objetivo deve beneficiá-lo em vários níveis.

Cada objetivo deve apoiar vários aspectos da sua vida.

Digamos que você decidiu que precisa ser mais ativo, mas sua saúde está relativamente ruim e você precisa começar devagar. E diga que você sempre gostou de jardinagem. Você poderia comprar uma esteira e ficar olhando para a parede enquanto caminha. . . ou você pode plantar um pequeno jardim. Você poderia trabalhar em seu jardim. Você pode ir a um arboreto local e percorrer os caminhos para ter ideias sobre o que gostaria de plantar. Você poderia passe mais tempo fora do que dentro de casa.

Você vai gostar do exercício. Você estará ansioso pelo exercício. Você ficará mais ativo enquanto desfruta de um hobby. . . e o ciclo virtuoso do sucesso, tanto em ser mais ativo como em ver o seu jardim prosperar, irá motivá-lo a fazer mais.

Sei que é um exemplo simples, então vamos para o outro extremo do espectro.

Kirk Hammett, o Metallica guitarrista, estava jantando com seu amigo David Karon. Eles estavam relembrando o trabalho conjunto no passado, quando David ajudou Kirk a projetar sua linha de amplificadores exclusivos para Amplificadores Randall. Eles decidiram que deveriam fazer algo novo juntos e optaram por abrir uma empresa de pedais de efeitos. (Os pedais da guitarra mudam o som da guitarra; pense no Fuzz-Tone de Keith Richards em "Satisfaction" ou o wah de Kirk, bem, quase todos os seus solos de guitarra.)

"Fazer algo novo juntos" é um grande objetivo, mas é apenas um objetivo. "Iniciar uma empresa de pedais de

efeitos” é uma boa adição. Mas Kirk estendeu isso muito além. Ele não quer apenas fazer pedais – ele adora o processo de imaginar novos sons e vê-los ganhar vida. Ele adora pedir feedback a outros guitarristas. Ele adora perguntar a outros guitarristas quais sons eles gostariam de ouvir e, em seguida, encontrar maneiras de dar vida a esses sons. Ele adora aplicar novos sons à música que o Metallica faz. Começar um negócio também foi uma forma de expressar sua criatividade, conectar-se com outras pessoas e mergulhar ainda mais fundo em algo que ele ama: a música.

“Fiquei totalmente obcecado por pedais de novo”, Kirk me disse. “O que eu adoraria fazer é criar um pedal que seja como o pedal wah ou o pedal Whammy - algo que se torna uma referência para um determinado som. É isso que quero encontrar e acredito que podemos fazer isso.”

Quer conseguir mais oportunidades de mídia? Desenvolver uma melhor entrega e presença ajudará, mas quem obtém oportunidades de mídia? Especialistas. Torne-se um especialista em sua área e você terá algo original ou esclarecedor dizer - e sua entrega e presença melhorarão naturalmente. O conteúdo sempre supera a entrega. Quando você é um especialista, será muito mais fácil conseguir uma contratação – na verdade, a mídia irá procurá-lo.

Quer construir uma rede incrível? Não pense em termos de construção de uma rede. Crie uma lista dos principais contatos individuais. Pense em todas as áreas-chave das quais sua empresa depende: suprimentos, produtos, serviços profissionais, marketing, mídia, etc. Em seguida, trabalhe duro para construir um relacionamento forte com uma pessoa em cada uma dessas áreas. Crie uma conexão com um advogado. Um contador. O funcionário de expedição no armazém do seu fornecedor. Seu motorista FedEx. Um analista influente. Tenha como objetivo estabelecer um contato importante em cada área do seu negócio - com uma pessoa que não apenas retornará suas ligações, mas também também gostará de ouvir você - e você naturalmente construirá uma rede incrível.

Quando o seu objetivo o beneficia apenas de uma maneira, é muito mais fácil desistir, especialmente quando o

objetivo que você definiu é algo que você deseja, mas não *precisa* fazer. Quando seu objetivo o beneficia de apenas uma maneira, você obtém muito menos impulsos diários de motivação provenientes de pequenos sucessos.

Quando seu objetivo funciona em vários níveis, você se torna o que você faz com muito mais rapidez porque informa muitos aspectos da sua vida.

Mesmo os objetivos mais específicos e incomuns podem beneficiá-lo de diversas maneiras; tudo que você precisa fazer é procurá-los.

3. Seu objetivo deve ser inquestionavelmente mensurável.

Deixei esse requisito para o final por um motivo simples. Os melhores objetivos geralmente começam com um desejo vago – ficar em melhor forma, perder peso, ganhar peso, mais dinheiro, começar um negócio, mudar de profissão, ser mais feliz – mas depois ser destilado em uma missão clara e específica.

“Ficar em melhor forma” torna-se “concluir a corrida Greensboro Spartan” ou “terminar o Luray Sprint Triathlon” ou “qualificar-se para a competição Southern Regional CrossFit” ou “correr a Maratona de DC”.

“Perder peso” torna-se “perder trinta quilos”.

“Ganhar mais dinheiro” torna-se, bem, uma meta financeira específica que você deseja alcançar.

Você entendeu. Os melhores objetivos são binários: eles são tão específicos que você não consegue deixar de saber se os alcançou ou não. Eles também se baseiam em uma atividade, não em um estado de espírito ou de ser difícil de quantificar. “Melhor forma” não significa nada; “correr a Maratona de DC” significa não apenas correr qualquer maratona – mais fácil ou mais difícil – mas correr a Marinha Maratona do Corpo realizada em Washington, DC

Metas confusas não têm sentido.

As melhores metas são metas que você pode ver, saborear e visualizar detalhadamente, porque se baseiam em uma realização real e não em uma vaga declaração de intenções.

AGORA VAMOS ESCOLHER SEU OBJETIVO

Até agora você já deve ter escolhido seu primeiro objetivo. Simplesmente pensar no processo de definição de metas pode ter ajudado você decida-se pelo seu.

Caso contrário, reserve algum tempo para decidir o que deseja realizar primeiro. Apenas lembre-se: **se você estiver em dificuldades financeiras ou em condições físicas relativamente ruins, seu objetivo deve ajudá-lo a superar esse desafio.**

E se você estiver realmente lutando, basta voltar atrás e escolher uma meta que você tem há muito tempo. Então você ganha um duplo: você não apenas alcançará um grande objetivo, mas também elimine um arrependimento que você não considerava tão querido há muito tempo.

Então, depois de definir seu objetivo, você estará pronto para criar um processo que garantirá que você alcance seu objetivo.

Tenho um número que você pode escolher.

E todos eles funcionam.

CAPÍTULO 4.5

Desejar e Esperar é a Abordagem Mais Irrealista de Todas

EU

saber. Eu disse que estávamos prontos para parar de conversar e começar *a fazer*.

Mas há uma última coisa sobre os objetivos que precisamos discutir. É tão importante, tão fundamental que merece um capítulo próprio.

No dicionário, a palavra “ideia” é categorizada como substantivo. Mas “ideia” deveria ser realmente um verbo, porque uma ideia não na verdade não existe até que você transforme sua inspiração em ação. Eu deveria saber. Tive muitas ideias, mas coloquei em prática algumas delas.

Por exemplo, quando eu estava me formando na faculdade, o boom do fitness ainda estava engatinhando. (Eu sei. Estou velho. Mas ei, um dia você também estará.) Quando empresas como a Nautilus lançaram as primeiras máquinas de musculação amplamente disponíveis, o treinamento de força começou para ganhar apelo para a pessoa média. Participe de aulas de aeróbica e combinações de ovo de Páscoa com elastano e milhões de pessoas começaram a se exercitar.

Eu estava em Nova York quando vi uma das primeiras demonstrações do Nautilus. Lembro-me de ter pensado: “Hmm, há uma oportunidade real aqui. Eu deveria abrir uma academia.” Pensei muito sobre isso, procurei locais, conversei com fabricantes e credores. . . mas pensando e planejando foi tudo que eu fiz.

Trinta anos depois, ainda sinto uma pontada de arrependimento sempre que vou ao Planet Fitness.

O mesmo acontece com os computadores. Eu possuí um dos primeiros “portáteis” Kaypro II. (Pesava cerca de dez

quilos, mas tecnicamente era portátil.)

Eu estava longe de ser um programador, mas sabia mais sobre computadores do que muitas pessoas, e quando os computadores compatíveis com IBM começaram a chegar ao mercado, pensei seriamente em abrir uma loja de varejo. (Lembre-se, isso foi antes da Dell.) Um fabricante estava até disposto a assumir a maior parte do capital porque a empresa estava tentando construir canais de distribuição nas lojas.

Embora, em retrospectiva, a oportunidade tivesse durado relativamente pouco, durante cerca de dez anos esse negócio poderia ter prosperado . . . se eu tivesse feito mais do que apenas pense nisso, é isso.

A lista continua. Anos atrás, um amigo decidiu que o setor de assistência médica domiciliar estava prestes a decolar. Ele me pediu para abrir um negócio com ele. Pensei muito sobre isso, até o ajudei a detalhar suas finanças e refinar seu plano inicial. . . mas nunca puxei o gatilho.

Hoje ele possui filiais em quinze cidades. A única conexão Eu tenho com saúde em casa O cuidado é que um dia serei cliente.

Claro, posso me consolar pensando que a retrospectiva é perfeita. Posso me consolar dizendo que não tinha como saber como seriam essas oportunidades. Mas essas racionalizações são apenas parcialmente verdadeiras. Mesmo naquela época, tive certeza de que eram ótimas ideias.

Em vez de agir, porém, deixei que “ideia” continuasse sendo um substantivo. Eu não fiz da “idéia” uma verbo. Fitness, computadores e assistência médica domiciliar não eram realmente ideias, porque ideias sem ação não são ideias.

Eles são arrependimentos.

Todos os dias, pessoas como eu – pessoas como você – permitem que a hesitação e a incerteza as impeçam de agir de acordo com uma ideia. O medo do desconhecido e o medo do fracasso foram o que me impediu, e podem ser o que impede você também.

Pense em algumas das ideias que você teve, seja para um novo negócio, uma nova carreira ou mesmo apenas um emprego de meio período. Em retrospecto, quantas de suas

ideias poderiam ter dado certo, especialmente se você tivesse dado o seu melhor para a oportunidade? Uma porcentagem decente teria dado certo?

Meu palpite é que sim. É por isso que você deve absolutamente confiar em sua análise, em seu julgamento e até mesmo em seus instintos – e agir com base nessa confiança.

Você certamente não vai acertar o tempo todo, mas se você deixar “ideia” continuar sendo um substantivo, sempre errará.

Você nunca alcançará seus objetivos se sua abordagem for esperar. Não tenha apenas uma tendência para a ação. Seja ativo – seja ativo fazendo as coisas que têm maior probabilidade de ajudá-lo a atingir seus objetivos.

Se o seu objetivo é ficar extremamente rico, comece sua jornada empreendedora. Isso não é certo caminho para a riqueza, mas é o mais realista. Se o seu objetivo é avançar na carreira, determine o que é mais importante para a sua organização e comece a encontrar maneiras de fazer uma diferença quantitativa nesse aspecto do negócio. Esse não é um caminho seguro para a promoção, mas é o mais realista. Se o seu objetivo é perder alguns quilos, pelo amor de Deus, pare de comer mais calorias do que queima. Essa é a certeza caminho para perda de peso.

Determine uma meta.

Em seguida, veja o que é *necessário* para atingir esse objetivo. O que você precisa fazer pode não ser o que você deseja, e tudo bem. Deixe que todos os outros adotem uma abordagem irrealista e depois se perguntem por que não estão conseguindo mais.

Seja “irrealista” ao definir uma meta e, então, seja realista sobre como você alcançará essa meta.

Então seu objetivo se tornará realista, porque você tem um plano que lhe permitirá atingir esse objetivo.

Sonhe tão grande quanto você quiser. Então certifique-se de que seu plano corresponda ao seu sonho.

Então *agora* vamos começar!

CAPÍTULO 5

Para ganhar uma força de vontade incrível. . . Precisa de menos força de vontade

T

O objetivo deste livro é ajudá-lo a alcançar grandes objetivos. Mas atingir um grande objetivo leva tempo.

Então vamos começar aos poucos. Sucesso → Motivação → Mais Sucesso → Mais Motivação cria um ciclo virtuoso incrível, então por que não obter alguns sucessos imediatos que irão motivá-lo a atingir objetivos ainda maiores?

E já que estamos nisso, vamos fazê-lo de uma forma que o ajude a desenvolver um atributo com o qual a maioria das pessoas sente que tem dificuldade - a força de vontade - e, no processo, torne a força de vontade irrelevante.

Estamos tentando realizar várias coisas ao mesmo tempo? Absolutamente. Os melhores processos não apenas permitem atingir um objetivo imediato, mas também ajudam a adquirir habilidades e confiança que lhe permitem atingir outros objetivos.

Então vamos comece de forma simples e estabeleça uma estratégia que você pode começar a usar amanhã.

COMO TER SEU DIA MAIS PRODUTIVO *DE SEMPRE*

E se você precisar concluir um grande projeto? E se você precisar realizar uma tarefa que está adiando? E se você precisar desesperadamente realizar uma tonelada de trabalho em um curto período de tempo, mas nunca conseguir encontrar esse tempo? E se você precisar

organizar sua casa ou transformar seu selva do quintal em um paraíso ou. . . Atire, você escolhe a tarefa, profissional ou pessoal.

O que precisamos é de um Monster Energy Extreme Productivity Day™. (Ok, na verdade não é uma marca registrada, nem a Monster Energy está me patrocinando no momento... mas ei, estou sempre aberto a oportunidades.)

Tenha em mente que o seguinte não faz sentido como rotina diária. Tente canalizar o seu interior Marissa Mayer e você irão explodir em questão de dias. Mas ocasionalmente, um Dia de Produtividade Extrema (tudo bem, já desisti de esperar que o pessoal da Monster Energy ligue) é a cura perfeita para a gripe “Nunca vou conseguir fazer isso”.

Digamos que você tenha uma tarefa importante que levará onze ou doze horas para ser concluída. Aqui estão as etapas para fazer tudo em um dia.

Passo 1: Avise a todos que você não estará disponível.

As interrupções matam a produtividade, portanto, informar às pessoas que você está fazendo algo especial e que estará fora de alcance por um dia é uma necessidade absoluta.

No mínimo, conte aos colegas de trabalho e familiares, mas não se esqueça de contar aos clientes importantes ou a outras pessoas que normalmente esperam que você responda a eles. Envie um e-mail alguns dias antes sua EPD. Explique que você estará ocupado naquele dia e responderá às ligações, e-mails, etc. logo na manhã seguinte.

Algumas pessoas entrarão em contato com você antes da sua EPD; outros notarão mentalmente que você não pode ser contatado. De qualquer forma, está tudo bem.

E você obtém um benefício adicional ao contar a certas pessoas o que planeja fazer naquele dia. As pessoas cuja opinião você valoriza saberá o que você pretende realizar. . . e eles saberão se você não tiver sucesso. A pressão dos colegas – quando aplicada para realizar uma tarefa de curto prazo e não uma meta enorme e digna da Trilha dos Apalaches – pode ser um grande motivador. Use-o.

A PRESSÃO DOS PEER NAO PRECISA SER PRESSÃO

Nota rápida sobre a pressão dos colegas: a influência que os outros exercem sobre você não precisa se manifestar na forma de pressão. Kathryn Winnick é a estrela da série de TV *Vikings*. Ela interpreta a favorita dos fãs, Queen Lagertha, e também é a rainha dos planos. “Acredito fortemente em planos de vida”, ela me disse. “Tenho trabalhado em um plano de vida desde os quatorze anos. Eu defino metas e as mantenho na minha área de trabalho para que sempre que eu abrir elas estejam bem na minha frente. Algumas das coisas com que sonhei se tornaram realidade. Eu sou uma atriz. Consegui ajudar mulheres; Estou trabalhando com diferentes instituições de caridade para ajudar a apoiar meninas e mulheres. . . . Todas essas coisas fazem parte do meu plano de vida.

“Recentemente, até organizei uma festa do conselho de visão. Não sei se isso existe; Acabei de convidar alguns dos meus amigos e cada um deles usou palavras e imagens para reunir seus sonhos e objetivos.”

Quando contei à minha esposa sobre o caso de Kathryn festa do quadro de visão (não pude deixar de compartilhar, porque é a ideia mais legal de todas), ela reuniu um grupo de amigos e se manteve firme. Eles adoraram, mas ela garantiu que o resultado não fossem apenas sonhos, mas planos concretos para atingir metas.

Etapa 2: decida por quanto tempo você trabalhará.

Não crie um plano baseado em “trabalharei enquanto puder” ou “trabalharei enquanto me sentir produtivo”. Defina uma meta concreta. Comprometa-se a trabalhar por doze horas ou pelo período que você escolher.

Por que? Por um lado, uma EPD não trata de como você se sente. Um EPD trata de fazer as coisas, e não desmaiar porque fica entediado ou cansado. Segundo, quanto maior o período de tempo definido, mais rápido as primeiras horas parecem passar.

Quando eu trabalhava em uma fábrica, normalmente trabalhávamos em turnos de oito horas. As horas antes da hora do almoço se arrastavam e as últimas horas de cada dia sempre pareciam a morte. Mas quando trabalhávamos em turnos de doze horas, as horas da manhã pareciam voar por. Algo sobre saber que você trabalhará por muito tempo

permite que você pare de verificar o relógio; é como se você encontrasse naturalmente seu local de trabalho Zen.

Quando você sabe que terá uma longa jornada, sua mente automaticamente se adapta. Confie em mim. Funciona.

Passo 3: Comprometa-se totalmente com quanto tempo você decidiu trabalhar.

Você sabe o que acontece: depois que você decide que uma tarefa deve levar quatro horas, ela de alguma forma acaba levando quatro horas, mesmo quando na verdade deveria levar apenas duas horas. É natural preencher o tempo extra com “coisas”. (Pense nisso como a “síndrome da casa maior”, onde de alguma forma conseguimos encher uma casa muito maior com móveis. . . e depois pensamos que precisamos de uma casa ainda maior.)

O oposto acontece quando um prazo parece muito agressivo: encontramos maneiras de eliminar o que não é essencial e fazer as coisas muito mais rapidamente do que poderíamos imaginar.

Não estabeleça apenas um prazo. Comprometa-se totalmente em cumprir esse prazo.

E sinta-se à vontade para jogar qualquer jogo mental que ajude. Faça uma aposta com outra pessoa, ou faça uma aposta consigo mesmo (onde “perder” significa que você tem que fazer algo que realmente não quer). Em suma, torne as apostas pessoais. Encontre uma maneira de investir no resultado não apenas profissionalmente, mas pessoalmente.

Passo 4: Inicie seu EPD em um horário incomum.

Você já fez uma longa viagem de carro e saiu às 3h ou 4h? As primeiras horas sempre voam, porque você saiu sua norma. O mesmo truque funciona para um EPD. Comece às 4h00 ou dê-se ao luxo de sua coruja noturna, começando às

18h00 e trabalhando durante a noite. De qualquer forma, essas primeiras horas passarão voando.

Um EPD não é um dia normal. Prepare o cenário para o atípico, libertando-se da sua rotina habitual.

Etapa 5: adie e distribua suas recompensas.

Digamos que você goste de ouvir música quando trabalha. Em um EPD, mantenha a música desligada nas primeiras horas. Dessa forma, quando sua motivação começar a diminuir, um pouco de música dará um grande impulso ao seu moral.

Quaisquer que sejam as maneiras pelas quais você costuma se “tratar”, pense nessas guloseimas como balas de produtividade pessoal. Se você usar toda a sua munição muito cedo, não sobrar nada quando realmente precisar. O que quer que normalmente carregue você durante o seu dia de trabalho, espere um pouco.

A gratificação adiada é sempre uma gratificação melhor – e uma motivação melhor.

Etapa 6: reabasteça antes de achar que precisa reabastecer.

Quando você está se exercitando, esperar até sentir sede para tomar uma bebida significa que você já está desidratado.

O mesmo acontece quando você trabalha. Planeje comer ou lanchar um pouco mais cedo do que o normal. Se você sentar enquanto você trabalha, levante-se muito antes que sua bunda fique dormente. Se você ficar de pé, sente-se muito antes de suas pernas começarem a doer. Quando você se permite sentir desconforto, sua motivação e determinação enfraquecem – então faça todo o possível para evitar que isso aconteça.

Falando em comida, planeje as refeições com sabedoria. Não faça uma pausa para o almoço de uma hora. Prepare alimentos que você possa comer rapidamente, sem muita

organização ou bagunça. A chave é reabastecer, recarregar. . . e continue rolando.

Lembre-se do que Isaac Newton disse: um corpo produtivo em movimento tende a permanecer em movimento produtivo. (Ok, talvez não seja uma citação *direta* , mas ainda assim.)

É por isso que você deveria. . .

Passo 7: Faça pausas produtivas , não pausas para relaxamento.

Momentum é tudo em um EPD (e em dias alternados). Não dê um passeio ou assista um pouco de TV ou verifique divulgue as últimas gabaritos humildes de seus amigos no Facebook. Definitivamente, você precisará fazer pausas, mas essas pausas devem reforçar seu senso de atividade e realização. Escolha algumas tarefas produtivas que você gosta de realizar – e com as quais obtenha uma sensação de realização – e use-as em seus intervalos.

Passar apenas alguns minutos na terra da inatividade enfraquece sua determinação.

Passo 8: Faça suas pausas em um momento contra-intuitivo.

Ao fazer uma pausa, não pare ao concluir uma tarefa específica. Pare no meio.

Essa abordagem funciona no meio de uma EPD ou no final de um dia de trabalho. O segredo é fazer uma pausa – ou terminar o dia – deixando um lugar divertido para recomeçar.

Por que? Parar no meio de algo incrível ou parar logo antes de começar a fazer algo incrível - garante que você evite a tentação da procrastinação. Parar rapidamente garante que você ignorará todas as distrações atraentes que inevitavelmente surgem quando sua motivação diminui. Parar rapidamente permite que você se concentre e se concentre instantaneamente ao retomar o que estava fazendo. Você não poderá deixar de mergulhar de cabeça

porque estará muito animado, e aquele entusiasmo inicial afetar^á positivamente o resto do seu dia.

Aqui est^á um exemplo.

Digamos que voc^ê seja Kevin Jarre e esteja escrevendo o roteiro do filme *Tombstone*. J^á ^é tarde e voc^ê acabou de terminar escrevendo a cena em que Wyatt Earp diz ao acamado Doc Holliday (interpretado por Val Kilmer, um ladr^{ão} de filmes) que ele precisa sair para um confronto com Johnny Ringo.

Wyatt sabe que n^{ão} ^é p^áreo para Ringo. Doutor tamb^{ém}. Doc quer ajudar desesperadamente, mas obviamente est^á muito doente. Quando Wyatt vai embora, fica claro que eles sabem que nunca mais se ver^{ão}.

Se voc^ê ^é Kevin, deveria com^êçar a escrever a pr^óxima cena? Atire, n^{ão}. Voc^ê deve guard^á-lo para amanh^ã - porque a cena com^êça com Ringo percebendo uma figura sombria saindo das ^árvores. . . e assim como a luz do sol atinge diante do rosto da figura desconhecida, ele diz a Ringo: “Eu sou seu mirtilo”.

Para nossa surpresa (e de Ringo), n^{ão} ^é Wyatt. ^É o doutor. (V^á para o YouTube e assista a essa cena. Vou esperar.)

Se voc^ê ^é Kevin, qu^{ão} animado voc^ê est^á para escrever essa cena? Mal d^á para esperar, porque ^é uma cena que vai dar vida ao filme (e definir o personagem Doc). As palavras simplesmente saem de voc^ê.

E se voc^ê ^é Kevin, e voc^ê escreve para Doc olhando para Johnny Ringo moribundo e dizendo: “Temo que a tens^{ão} tenha sido maior do que ele poderia suportar”, voc^ê sabe que acertou em cheio uma cena incr^ível. . . e esse sucesso faz voc^ê querer continuar escrevendo.

Em poucos minutos, o sucesso garante que o seu dia - e o seu n^{ível} de motiva^{ção} - seja feito, tudo porque voc^ê com^êçou o dia em um lugar muito divertido.

Se voc^ê parar depois de terminar algo significativo ou importante - se voc^ê parar quando sentir que cruzou a linha de chegada e est^á quase esgotado - pode parecer extremamente dif^{ícil} seguir em frente para o que vem a seguir, se voc^ê precisa fazer isso minutos, horas ou at^é um dia depois.

Etapa 9: não pare até terminar, mesmo que a conclusão demore mais do que o esperado.

Parar abruptamente é um hábito fácil de formar. Se você desistir desta vez, o que acontecerá impedi-lo de desistir da próxima vez? (Resposta: praticamente nada.) Desistir é um hábito.

Manter o rumo também é um hábito.

Certifique-se de que sua primeira EPD seja o primeiro bloco na base de um novo e excelente hábito: alcançar o que você deseja.

Terminar o que você começou, alcançar o que você pretende alcançar, também produz um benefício colateral divertido. Realizando mais do que você pode imaginar possível redefine inconscientemente seu limite interno de produção. Todos nós temos uma vozinha interior que diz: “Já fiz o suficiente” ou “Estou exausto. Eu simplesmente não posso fazer mais.”

Mas aquela vozinha mente. Sempre podemos fazer mais. Parar é uma escolha.

Não acredite apenas em mim. Veja o exemplo de Ray Care, cuja carreira de doze anos na marinha incluiu dez anos como SEAL. (SEALs são os reis de empurrar além do possível. O treinamento básico de Demolição Subaquática/SEAL inclui a apropriadamente chamada Semana Infernal, um exaustivo período de cinco dias e meio em que cada candidato a SEAL dorme um total de apenas quatro horas, corre mais de duas centenas de quilômetros e faz treinamento físico por mais de vinte horas por dia.)

“Aqui está a questão”, Ray me disse, “sobre estar 'acabado'. Quando você realmente não tem mais nada o tanque, você desmaia, desmaia ou morre. É isso. Caso contrário, você tem mais em você. É tudo uma questão de superar sua zona de conforto. Sempre temos mais gasolina no tanque. Simplesmente *achamos que* não o fazemos porque ninguém quer correr na reserva. Eles não querem ultrapassar o que consideram ser o seu limite.

“Vencer é uma mentalidade. Recusar-se a desistir é uma mentalidade. Quando você aprende que você pode fazer mais do que você pensava em um aspecto da sua vida, você pode aplicar isso a todas as outras áreas da sua vida. Saia e

faça coisas que são difíceis. Recuse-se a desistir. Ultrapasse sua zona de conforto. Com o tempo, essa habilidade se tornará um hábito – e você realizará muito mais do que jamais acreditou que conseguiria. O sucesso é um jogo mental. Aprenda a vencer o jogo mental e você poderá fazer qualquer coisa.”

Uma EPD ajuda você aprenda a vencer o jogo mental. Uma EPD eleva automaticamente seus limites internos a um nível mais alto. E depois de algumas DEP – talvez apenas uma – você também terá um desempenho melhor a cada dia “normal”, porque terá inconscientemente desligado aquela vozinha em sua cabeça e elevado seu próprio padrão de desempenho.

a sua barra de desempenho não é a única medida que realmente importa?

COMO TER SUA *SEMANA MAIS PRODUTIVA* DE SEMPRE

Agora vamos um pouco maiores. Vejamos como tornar cada semana mais produtiva. Desta vez, em vez de seguirmos meus conselhos, seguiremos a rotina de um CEO de sucesso. Novamente, você pode aplicar isso a qualquer situação, profissional ou pessoal; se você é um pai que fica em casa, sua família é seu trabalho, sem dúvida mais importante do que qualquer “trabalho”.

Jim Whitehurst é o presidente e CEO da Red Hat, um dos maiores e mais bem-sucedidos fornecedores de software de código aberto. Antes disso, ele foi diretor de operações da Delta Airlines. Antes disso, foi diretor e vice-presidente do Boston Consulting Group. Então, sim, ele sabe um pouco sobre produtividade pessoal. . . e, se esse for um dos seus objetivos, como subir na hierarquia corporativa.

Aqui está o que Jim faz, e o que você deve tentar.

Passo 1: Todos os domingos, mapeie sua semana.

Todo domingo à noite, Jim se reúne com sua lista de objetivos importantes para o mês e ano. Essas metas informam a próxima semana e ajudam a mantê-lo no caminho certo. Embora as metas de longo prazo possam não ser urgentes, elas são importantes e, se você não tomar cuidado, o importante pode facilmente ser deixado de lado pelo urgente.

Então ele olha em seu calendário da semana. Ele sabe o que os horários são bloqueados por reuniões, etc. Em seguida, ele analisa o que deseja realizar e insere essas tarefas em sua lista de tarefas.

O segredo é criar estrutura e disciplina para sua semana. Caso contrário, você deixará as coisas acontecerem com você, em vez de fazer as coisas acontecerem. Caso contrário, você deixará o “urgente” deixar de lado o que é verdadeiramente importante.

Etapa 2: ativamente bloquear o tempo da tarefa.

Você já agenda reuniões e compromissos. Dê um passo adiante e reserve tempo para concluir tarefas específicas. Períodos de espaço para “Escrever nova proposta” ou “Elaborar apresentação” ou “Revisar e aprovar materiais de marketing”.

Se você não bloquear proativamente esse tempo, essas tarefas serão perdidas. Ou essas tarefas serão interrompidas. Ou você perderá o foco. Seja qual for a razão, tarefas importantes nunca serão concluídas.

Adoro a metodologia *Getting Things Done* de David Allen, mas o sucesso não se baseia em fazer as coisas. O sucesso se baseia em realizar coisas *importantes*.

Etapa 3: siga uma lista de tarefas realista.

Era uma vez, Jim criava listas de tarefas, mas não atribuía tempo a cada tarefa. O que aconteceu? Ele sempre tinha mais itens em sua lista de tarefas do que podia realizar, e isso transformou sua lista de tarefas em uma lista *de desejos*. Se você tiver seis horas de reuniões agendado hoje

e oito horas de tarefas em sua lista de tarefas, essas tarefas não serão realizadas.

Atribuir prazos realistas força você a priorizar. Atribuir prazos realistas também ajuda você a manter o foco. Quando você sabe que uma tarefa deve levar apenas trinta minutos, você será mais agressivo na remoção de ervas daninhas fora e ignorando distrações.

Etapa 4: padrão para reuniões de trinta minutos.

Quem inventou o padrão de uma hora no software de calendário desperdiçou milhões de horas de trabalho. A maioria dos assuntos pode ser tratada em trinta minutos. Muitas podem ser resolvidas em quinze minutos — especialmente se todos os participantes souberem com antecedência que a reunião durará apenas quinze minutos.

Não seja escravo do padrão configurações na sua ferramenta de calendário. Agende uma hora apenas se você tiver certeza absoluta de que precisa de uma hora.

Etapa 5: pare de multitarefa.

Durante uma reunião – especialmente uma reunião de uma hora – é tentador realizar algumas tarefas estúpidas. (Quem não limpou a caixa de entrada durante uma reunião?) O problema é que dividir o foco torna essas reuniões menos produtivas.

Mesmo que você esteja apenas fazendo coisas estúpidas, ainda assim, você está distraído. E isso o torna menos produtivo.

A multitarefa é um assassino da produtividade pessoal. Não tente fazer duas coisas muito bem. Faça uma coisa muito, muito bem.

Etapa 6: ficar obcecado em aproveitar o tempo “limite”.

Provavelmente como você, os maiores momentos de inatividade de Jim durante o dia de trabalho ocorrem quando ele dirige para o trabalho, quando dirige para casa e quando está nos aeroportos.

Ele se concentra extremamente em como usar esse tempo de forma produtiva. Ele quase sempre agenda ligações para ir ao trabalho. É fácil: ele leva as crianças para a escola e as deixa em um horário específico; então ele pode fazer uma ligação das oito às oito e meia. Ele normalmente não agenda ligações para voltar para casa, para poder usar esse tempo para retornar ligações perdidas durante o dia, especialmente para pessoas que estão na Costa Oeste.

No aeroporto ele usa o Pocket, um plug-in de navegador que baixa artigos. Carregar dez artigos com antecedência garante que ele tenha muito para ler – muito que *deseja* ler – enquanto espera na fila de segurança.

Olhe para o seu dia. Identifique os tempos de inatividade. Em seguida, programe coisas produtivas que você pode fazer durante esse período. Chame isso de “tempo limite” – porque usá-lo bem pode criar uma importante vantagem de produtividade.

Etapa 7: controle seu tempo.

Depois de começar a monitorar seu tempo, você ficará surpreso com quanto tempo gasta fazendo coisas que não são produtivas. (Você não precisa ser hiperespecífico. As informações registradas podem ser um resumo das atividades, não um diário minuto a minuto.)

Acompanhar o tempo foi uma experiência reveladora para Jim – e que realmente o ajudou a se concentrar.

Etapa 8: Seja atencioso com o almoço.

Seu almoço pode levar uma hora. Ou trinta minutos. Ou dez minutos. Não importa o tempo que demore, tenha cuidado com o que você faz.

Se você gosta de comer em sua mesa e continuar bebendo, ótimo. Mas se você se beneficia ao aproveitar o intervalo para recarregar energias, o almoço é um momento em que a multitarefa é de fato produtiva: você pode fazer networking, fazer conexões, construir pontes entre pessoas e departamentos. Mas não se você sair para almoçar com as mesmas pessoas todos os dias.

Escolha dois dias por semana para sair com pessoas que você não conhece bem. Ou dê um passeio. Ou faça algo pessoalmente produtivo.

Digamos que você reserve uma hora para almoçar todos os dias; são cinco horas por semana. Pense em como você passa todas essas horas. Você não precisa trabalhar, mas deve fazer com que tudo o que você faz funcione para *você*.

Etapas 9: proteger seu tempo em família.

Jim admite que é um workaholic. (Conheço muito poucos CEOs — na verdade, *não conheço nenhum* CEO — que não sejam workaholics.) Então ele ficou muito pensativo em relação às suas noites. Quando ele chega do trabalho, é hora da família: eles jantam em família e ele e a esposa ajudam as crianças nos deveres de casa. Ele desliga completamente o trabalho: sem telefone, sem e-mail.

De modo geral, Jim tem duas horas antes das crianças precisarem se preparar para dormir. Durante esse tempo ele está *lá*. Então ele pode ligar novamente. Ele se sente confortável saindo do trabalho às cinco ou cinco e meia porque às oito ou nove horas ele sabe que será capaz de voltar ao trabalho.

Toda família tem horários de pico quando seus membros podem interagir melhor. Se você não liberar esse tempo de forma proativa, muitas vezes você voltará ao trabalho modo. Seja trabalhando ou em casa com sua família. Não apenas “esteja lá”. Esteja *com* sua família.

Passo 10: Comece bem todos os dias.

Jim se exercita logo pela manhã, em parte para manter a forma, mas também porque o exercício é energizante. Pesquisas mostram que exercícios aeróbicos moderados podem melhorar seu humor por até doze horas. Então, por que não se exercitar logo e aproveitar o bom humor? humor para o resto do dia? A pesquisa também mostra que o exercício aumenta a energia; por que não aproveitar uma onda de energia natural quando você provavelmente mais precisa dela?

Jim acorda cedo e corre. Depois, ele se refresca enquanto lê o jornal e desce antes dos filhos para poder tomar o café da manhã com eles.

Tente. Você não apenas obterá um aumento de energia com os exercícios quando acorde, mas ser eficiente e produtivo pela manhã preparará o cenário para o resto do dia. Fazer algo produtivo imediatamente é divertido e motivador. Sucesso → Motivação → Mais Sucesso → Mais Motivação. . . então por que não iniciar seu ciclo virtuoso imediatamente?

SIDETRACK RÁPIDO: COMO TER A MENTE MAIS PRODUTIVA *DE* SEMPRE

Até agora vimos coisas que você pode começar a fazer para ajudá-lo a alcançar mais e para gerar a motivação para continuar realizando ainda mais.

Mas às vezes a subtração é a melhor adição. Às vezes, o que você para de fazer pode ser tão eficaz quanto o que você começa a fazer de maneira diferente.

Quer fazer mais do que uma pessoa comum? Pare de pensar como uma pessoa comum pensa.

Passo 1: Pare de inventar desculpas para fazer menos.

Norman Mailer disse: “Ser um verdadeiro escritor significa ser capaz de trabalhar em um dia ruim”.

Digamos que você seja um gerente. Quando você está tendo um dia ruim, você é um grande líder? Se não, você

não é um verdadeiro líder. Ou diga que você é enfermeira. Quando você está tendo um dia ruim, você fica tão focado, atento e atencioso? Se não, você é enfermeira por título, não de fato.

Se você quer ter sucesso, não pode dar desculpas. Seguir em frente. Estabelecer ótimos hábitos exige tempo e esforço consideráveis. Sucesso e conquistas são hábitos, e é incrivelmente fácil criar instantaneamente um mau hábito cedendo, mesmo que apenas uma vez.

Além disso, o momento em que você dá uma desculpa para fazer menos é o momento em que você interrompe o ciclo virtuoso de motivação. Sem realização, não há motivação.

Existem apenas desculpas.

Passo 2: Pare de permitir que a desaprovação, ou mesmo o desprezo, atrapalhe seu caminho.

Trabalhe muito, se esforce demais, pareça ambicioso demais, tente se destacar na multidão. . . É muito mais fácil e confortável enrolá-lo para que você se encaixe.

Agradar o público (de desempenho médio) é algo com que você simplesmente não pode se preocupar. (Você pode pensar sobre isso, mas então você tem que continuar empurrando avançar. E sim, eu sei, isso é difícil. Eu também luto com isso.)

Para ter sucesso, ouça as críticas, atire, suporte o riso, o escárnio ou mesmo a hostilidade – e limite-se a avaliar a si mesmo e aos seus esforços pelos seus próprios padrões.

Aparentemente, toda pessoa de sucesso enfrentou tremendas críticas e rejeição. O primeiro livro de Stephen King foi rejeitado por trinta editoras diferentes. Soichiro Honda foi reprovado na entrevista com a Toyota e decidiu fabricar scooters. Lucille Ball foi instruída por professores de atuação a tentar outra profissão. Se você estiver tentando fazer algo diferente – se estiver tentando ser *diferente* – outras pessoas vão pensar que você é estranho. Tudo bem. Faça o que *você* quer fazer.

Essa é a única maneira de alcançar o que *você* deseja.

Passo 3: Pare de permitir que o medo o impeça.

Um antigo cliente meu é um comediante excepcional e de extremo sucesso. O público o ama. Ele é muito bom. Mesmo assim, ele ainda tem ataques de pânico antes de subir no palco. Ele sabe que vai derreter, suar pela camisa, sentir enjôo e todo o resto. É assim que ele é.

Então, pouco antes de ir, ele toma um banho rápido, veste roupas limpas, bebe uma garrafa de água, pula e para baixo, e faz um pouco de shadowboxing. Ele ainda está com medo. Ele sabe que sempre terá medo. Ele aceita isso como parte do processo. O medo pré-show faz parte do acordo. Então ele consegue – e segue em frente.

Qualquer pessoa que espera alcançar grandes coisas fica nervosa. Qualquer pessoa que tente alcançar grandes coisas fica com medo.

Para ter sucesso, você não precisa ser mais corajoso que as outras pessoas; você só precisa encontre forças para seguir em frente. O medo é paralisante, mas a ação cria confiança e autoconfiança.

Etapa 4: pare de esperar pela inspiração.

A maioria das pessoas espera por uma ideia. A maioria das pessoas pensa que a criatividade acontece. Eles esperam que um dia uma musa divina lhes mostre um novo caminho, uma nova abordagem ou um novo conceito.

E eles esperam e esperam e esperam.

Ocasionalmente, grandes ideias simplesmente surgem para nós. Porém, principalmente, a criatividade é o resultado do esforço: trabalho árduo, esforço, refinamento, teste e experimentação. O trabalho em si resulta em inspiração.

Não espere por ideias. Não espere pela inspiração. Grandes ideias geralmente vêm de pessoas que *realizam*, não de pessoas que sonham.

Etapa 5: pare de recusar a ajuda de que precisa.

Finja que você viajou para um país desconhecido, você conhece apenas um algumas palavras do idioma, e você fica perdido e um pouco assustado. Você pediria ajuda? Claro.

Ninguém sabe tudo. Ninguém é ótimo em tudo. No entanto, a maioria das pessoas segue em frente e espera que o esforço supere a falta de conhecimento ou habilidade. E acontece, mas apenas até certo ponto.

Peça por ajuda. Pedir ajuda é um sinal de força – e é a chave para conseguir muito mais. Pergunte a Dany Garcia, cofundador da Seven Bucks Productions com Dwayne “The Rock” Johnson. “Uma das chaves para o sucesso de Dwayne é que ele consegue se desapegar completamente de seu ego e se preocupar apenas com quem tem as melhores respostas”, diz Dany. “Ele é extremamente treinável. Ele é realmente treinável no wrestling; como ator, ele é realmente treinável. . . . Ele está totalmente desapegado do lado egoico da tomada de decisões. Quando você é talentoso, treinável e disposto encontrar a melhor resposta, não importa quem a tenha ou de onde ela venha, isso é extremamente poderoso.”

Dê um passo para trás e não decida apenas para onde quer ir. O que e quem pode ajudá-lo a chegar lá?

Etapas 6: pare de parar.

Pessoas bem-sucedidas terminam — a menos que haja uma razão muito, muito boa para não terminar, o que, é claro, quase nunca acontece.

COMO IR A VERDADEIRA MILHA EXTRA, SEINFELD ESTILO

Eu sei que parte disso pode parecer difícil. Sei que parte disso pode parecer muito difícil, especialmente porque poucas pessoas aplicam esse nível de foco e rotina em suas vidas.

Mas dê um passo atrás e considere a seguinte frase; embora óbvio, como a maioria dos truísmos, também é fácil de esquecer.

Pessoas bem-sucedidas são bem-sucedidas porque fazem as coisas de maneira diferente das outras pessoas.

Ver? Óbvio. Mas também é verdade. Para conseguir algo diferente, você deve *agir* de maneira diferente.

Novamente, sei que parece óbvio, mas olhe ao seu redor. Com quantas pessoas você trabalha que chegam ao trabalho às nove (quando quase todo mundo chega), saem às cinco (quando quase todo mundo sai), fazem seus intervalos para almoço como todo mundo, passam pela metade em reuniões e tarefas? e projetos. . . basicamente fazem o que todos ao seu redor fazem?

Você conhece muita gente assim, certo?

No entanto, são as mesmas pessoas que reclamam porque não têm oportunidades, não ganham dinheiro suficiente, não são promovidas. . . basicamente porque são tratados como qualquer outro funcionário. *Mas eles agem como qualquer outro funcionário.*

Por que deveriam ser tratados de forma diferente? Eles *não são* diferentes. Sim, são todos indivíduos, mas do ponto de vista profissional são essencialmente genéricos.

Todo mundo diz que vai além. Quase ninguém vai lá, no entanto. E quando alguém realmente vai lá, geralmente pensa: "Espere. Ninguém mais está aqui. Por que estou fazendo isto?" E eles vão embora, para nunca mais voltar.

É por isso que a milha extra é um lugar tão solitário.

Isso também é por que a milha extra é um lugar cheio de oportunidades.

O trabalho árduo é um diferencial definitivo, mas existem outras maneiras de ser diferente. Você não precisa vir trabalhar cedo. Você não precisa ficar até tarde. Você pode fazer uma ligação extra. Você pode enviar o e-mail extra. Você pode fazer pesquisas extras. Você pode ajudar os clientes antes mesmo que eles pensem em perguntar. Você pode ir além de apenas contar ao seu funcionários o que fazer; você pode mostrar a eles o que fazer e trabalhar ao lado deles.

Cada vez que você fizer algo, pense em algo extra que você pode fazer – especialmente se outras pessoas não estiverem fazendo essa coisa.

Claro, é difícil. Mas é isso que o tornará diferente.

E com o tempo é isso que o tornará incrivelmente bem-sucedido.

Por exemplo, você poderia adotar a abordagem de Jerry Seinfeld. (Sim, outro Exemplo de Jerry, e por que não? Você poderia fazer muito pior do que imitar o comediante de maior sucesso de todos os tempos.)

Em uma entrevista com Scott Feinberg para o podcast *Awards Chatter* do *Hollywood Reporter*, Seinfeld descreve suas chaves para o sucesso – que, não por coincidência, são três chaves para o sucesso em qualquer área. *

Para Seinfeld, o sucesso é baseado em “trabalho, reflexão e preparação”. Esses são dados. (Esses também são os alicerces da confiança.)

Em seguida, ele adiciona mais três elementos:

Inspiração

Você tem uma ideia. Você cria algo novo, original ou até mesmo uma visão ou perspectiva diferente sobre um produto ou serviço.

“Esse é o passo mais fácil se você for uma pessoa criativa”, diz Seinfeld. “Você tem ideias. Eles simplesmente vêm até você. Você não pode criá-los. . . . Você simplesmente acorda e sua caixa de entrada tem algo lá e você pensa, ‘Oh, olhe isso’”.

É claro que, como já discutimos, uma ideia sem ação não é realmente uma ideia; é apenas um sonho. Então vem o próximo. . .

Execução

“A execução é bastante óbvia”, diz Seinfeld. “Você tem a ideia; agora você executa a ideia. Era isso que você queria fazer? Esta é uma boa versão do que essa ideia era?”

Segundo Seinfeld, a fase de execução é onde a maioria das pessoas para. “Eles têm uma boa ideia, executam a ideia e depois cruzam os dedos”, diz ele. “E eles realmente esperam que funcione e têm muitas desculpas prontas para quando isso não acontecer.”

Mas então o que?

Detalhe

“A terceira peça de sucesso no campo criativo são os detalhes”, explica ele. “Detalhe obsessivo.”

Se você pensar bem, o sucesso em todos os campos requer alguma nível de criatividade. Se você não está apresentando novas ideias, novas abordagens ou novos processos, então você está apenas fazendo o que todo mundo já faz.

Os detalhes, para Seinfeld, são tão importantes quanto a inspiração e a execução; são três peças de tamanhos iguais do quebra-cabeça do sucesso.

“Isso acontece com todos os comediantes todas as noites”, diz ele. “Tenho pedaços, tenho piadas, funcionam, nunca falham, é uma piada boa, as pessoas gostam, cada vez que falo assim sempre funciona. . . mas se eu tiver apenas um leve nó na garganta no meio de uma palavra, apenas aquela coisinha na primeira sílaba, tudo desaparece. Foi-se. O público fica tipo, 'O que aconteceu? Ele ficou nervoso? Ou distraído? Algo deu errado.

“Na comédia, piadas são coisas extremamente frágeis porque precisam ser exatamente certas para funcionar.”

Isso é verdade em todas as profissões. A execução é importante, mas a atenção obsessiva aos detalhes – certificar-se de fazer tudo certo, sempre, para cada colega, chefe ou cliente – é fundamental. Os comediantes não podem se permitir o fracasso de uma piada infalível, assim como as empresas não podem se dar ao luxo de processos ou processos confiáveis. produtos falhando. Detalhe é tudo.

E isso é verdade mesmo num negócio onde a criatividade não é apenas apreciada, mas necessária.

“Se você fosse uma estrela convidada no meu programa e aparecesse por uma semana”, diz Seinfeld, “se você perdesse uma palavra - uma palavra - nas falas que escrevemos para você, você receberá um olhe de mim. . . porque foi assim que executamos a série.”

Você é apenas tão bom quanto você é hoje, aqui, agora, neste momento, e é por isso que os detalhes são tão importantes quanto ou mais do que as ideias e a execução. Uma ótima ideia só é ótima quando você a executa de *maneira incrível bem* .

É verdade que uma execução incrível requer foco e disciplina – mas e se você sentir falta de força de vontade? E se você ainda não explorou o poder do Sucesso → Motivação → Mais Sucesso → Mais motivação?

E se você tiver medo de não ter força de vontade para ser mais produtivo por um dia ou uma semana, ou para ir além?

Nunca tema. A ajuda está aqui.

COMO TER FORÇA DE VONTADE . . . SEM PRECISAR DE FORÇA DE VONTADE

Força de vontade não é algo que você tem ou não tem.

A força de vontade às vezes é uma função da necessidade. (Há muitas coisas que você pode fazer quando suas costas estão contra a parede e você sente que não tem escolha.)

Mais frequentemente, a força de vontade é uma função do sucesso. É fácil manter o rumo quando você se sente bem com o que está realizando.

A força de vontade também é um músculo que pode ser desenvolvido; quanto mais você exercita, mais forte ele fica.

E isso é ótimo, mas e se você precisar de ajuda para fazer as coisas que precisa agora? E se você mal pode esperar que o ciclo virtuoso de motivação comece?

Você está com sorte. Aqui estão algumas dicas que você pode começar a usar hoje para ajudá-lo a realizar o que deseja, sem precisar possuir uma força de vontade incrível – ou, na verdade, qualquer força de vontade.

O processo começa com o planejamento de sua vida para que ela apoie seus objetivos.

Passo 1: Elimine o máximo de opções possível.

Nós todos têm um estoque finito de energia mental para exercer o autocontrole. Alguns de nós têm menos, outros têm mais. . . mas todos nós eventualmente ficamos sem força de vontade.

É por isso que quanto mais escolhas precisamos fazer durante o dia, mais difícil é cada uma delas para o nosso cérebro - e mais começamos a procurar atalhos. (Se quiser, chame isso de síndrome do “Oh, dane-se”.) Então ficamos impulsivos. Então ficamos imprudentes. Então tomamos decisões que sabemos que não deveríamos tomar. . . mas é como se simplesmente não conseguíssemos ajudar a nós mesmos.

Na verdade, não podemos evitar: ficamos sem a energia mental necessária para fazer escolhas inteligentes.

É por isso que quanto menos escolhas você for forçado a fazer, mais inteligentes serão as escolhas que você poderá fazer quando precisar tomar uma decisão.

Digamos que você queira beber mais água e menos refrigerante. Fácil: Mantenha sempre três garrafas de água em sua mesa. Então você não precisará ir até a geladeira e fazer uma escolha.

Ou digamos que você luta para não verificar constantemente seu e-mail. Fácil: desligue todos os seus alertas. Ou feche seu e-mail e abra-o apenas uma vez por hora. Ou retire seu programa de e-mail da área de trabalho e mantenha-o em um laptop do outro lado da sala. Torne difícil a verificação - então você estará mais provavelmente não.

Ou digamos que você queira fazer escolhas financeiras mais inteligentes. Fácil: mantenha seu cartão de crédito em uma gaveta e você não poderá fazer compras por impulso. Ou exija duas aprovações para todas as compras acima de um determinado valor; então você terá que tomar essas decisões por outra pessoa (o que provavelmente significa que você pensará duas vezes antes de fazer a compra e nem se preocupará em perguntar).

As escolhas são o inimigo de força de vontade. Assim como a facilidade e a conveniência. Pense em decisões que exigem força de vontade e, em seguida, retire totalmente a força de vontade da equação.

Passo 2: Tome decisões hoje à noite para não precisar tomá-las amanhã.

Também é mais fácil fazer uma escolha inteligente quando a decisão não está bem na sua frente. Escolha decisões fáceis que esgotarão sua força de vontade amanhã e tome-as esta noite.

Por exemplo, escolha o que você vai vestir. Leo Widrich, cofundador do Buffer, encontrou uma maneira de tomar essa decisão incrivelmente fácil: ele usa jeans e camiseta branca todos os dias.

Ou decida o que você comerá no café da manhã. Scott Dorsey, o o já mencionado cofundador da ExactTarget, come aveia com mirtilos no café da manhã todos os dias.

Talvez você decida o que vai almoçar. Apenas certifique-se de prepará-lo na noite anterior. Ou talvez você decida a que horas vai treinar. Apenas certifique-se de levar seu equipamento de treino na noite anterior.

O segredo é retirar do tabuleiro o máximo possível de decisões na noite anterior, porque isso permitirá que você conserve a energia mental de amanhã para tomar as decisões que realmente importam. O objetivo é automatizar certas ações em vez de decisões porque as decisões exigem força de vontade. O poder da rotina não apenas o tornará mais eficiente, mas também facilitará muito a tomada de decisões importantes.

Quando você não precisa tomar decisões, é muito fácil evitar o cansaço das decisões.

Independentemente das decisões que você decidir tomar, aqui está uma coisa que você definitivamente deve decidir: o que você fará primeiro quando você começa a trabalhar. Dessa forma você pode. . .

Etapa 3: faça primeiro as coisas mais difíceis que você precisa fazer.

Você tem a maior quantidade de energia mental no início da manhã. A ciência diz isso: num estudo histórico realizado pela Academia Nacional de Ciências, os juízes do conselho de liberdade condicional tinham maior probabilidade de dar uma decisão favorável no início da manhã. Apenas antes do almoço, as chances de uma decisão favorável caíram para quase zero. *

As decisões dos juízes deveriam ter sido afetadas por outros fatores além dos legais? Claro que não, mas eram. Por que? Eles ficaram mentalmente cansados. Eles experimentaram fadiga de decisão.

É por isso que o melhor momento para tomar decisões difíceis é no início do dia. É por isso que a melhor hora para fazer as coisas mais importantes que você precisa fazer é no início do dia. Decida o que são essas coisas e planeje para enfrentá-los primeiro.

Eu sei o que você está pensando. E o resto do dia?

Etapa 4: reabasteça com frequência.

Embora os juízes do estudo tenham começado o dia com força, o gráfico da sua tomada de decisão parece uma montanha-russa: para cima e para baixo, para cima e para baixo. Por que? Eles faziam pausas periódicas para comer ou lanchar. Logo após o almoço, a probabilidade de tomarem decisões favoráveis aumentou. O mesmo ocorreu true após os intervalos do meio da manhã e do meio da tarde.

Acontece que a glicose é um dos alicerces da força de vontade. Embora seu cérebro não pare de funcionar quando a glicose está baixa, começa a fazer algumas coisas e deixa de fazer outras: responde mais fortemente às recompensas imediatas e presta menos atenção aos resultados a longo prazo.

Como você pode evitar isso? Hum, duh: coma refeições saudáveis. Coma lanches saudáveis. Você não apenas se sentirá melhor, mas também tomará decisões melhores – e poderá exercer mais força de vontade ao tomar essas decisões.

E já que estamos falando de resultados de longo prazo. .

Etapa 5: crie lembretes de seus objetivos de longo prazo.

Você quer construir uma empresa maior, mas quando está mentalmente cansado é fácil racionalizar fazer menos do que o seu melhor. Ou você quer perder peso, mas quando você está mentalmente cansado é fácil racionalizar que faz mais sentido começar seu programa de exercícios amanhã. Ou você deseja interagir melhor com seus funcionários, mas quando está mentalmente cansado é fácil racionalizar que você realmente precisa trabalhar nessa proposta.

A fadiga mental faz com que você escolha o caminho mais fácil – embora o caminho mais fácil quase sempre o leve ao caminho mais fácil. Maneira errada.

A solução é fácil: crie lembretes tangíveis projetados para afastá-lo do limite do impulso. Por exemplo, um amigo mantém uma cópia do seu empréstimo bancário colada no monitor do computador como um lembrete constante de uma obrigação que deve cumprir. Outro guarda uma foto sua de quando pesava mais 20 quilos. sua geladeira como um lembrete constante da pessoa que ele nunca mais quer ser. Outro enche sua mesa com fotos de família, tanto porque adora olhar para elas quanto para se lembrar das pessoas que espera sustentar.

Pense nos momentos em que é mais provável que você ceda a impulsos que o afastam ainda mais de seus objetivos de longo prazo. Em seguida, use lembretes tangíveis desses objetivos de longo prazo para interromper o impulso e mantê-lo no caminho certo.

Passo 6: Remova a tentação completamente.

Cada vez que você tiver que decidir *não* fazer algo que gostaria de fazer – mesmo que o que você gostaria de fazer vá contra seus objetivos – simplesmente retrabalhe seu ambiente para eliminar sua capacidade de ser impulsivo.

Então você não precisa exercer nenhuma força de vontade.

Retire o pote de doces do balcão e guarde-o em um armário. Desligue todas as suas notificações de mídia social e verifique suas contas apenas a cada duas horas. Escolha um caminho diferente para o trabalho para não ficar tentado a entrar no Starbucks.

Ou adote a abordagem oposta. Coloque suas roupas de corrida no chão ao lado da cama para que você tenha que guardá-las se decidir pular a corrida matinal. Mantenha sua lista de tarefas no topo de sua pilha de trabalho para que você tenha que movê-la – e ignorá-la – se ficar tentado a trabalhar em algo “urgente”, mas não importante.

Encontrar maneiras de evitar a tentação é uma ótima maneira de evitar a necessidade de exercer força de vontade. O mesmo ocorre com a culpa que você sentirá quando for obrigado a realizar uma ação física para evitar fazer a escolha certa. (Se seu filho estiver assistindo TV, é fácil evitar ler uma história para ele... mas se ele estiver na sua frente, segurando um livro... ai.)

Como você já sabe que a chave para atingir seus objetivos é construir os hábitos certos e seguir as rotinas certas. Ao controlar seu ambiente, você facilita a construção desses hábitos - e torna o acompanhamento das rotinas certas o mais automático possível.

QUER IR ALÉM DOS TRUQUES PRÁTICOS? APRENDA A FILOSOFIA DA FORÇA DE VONTADE

Agora você já sabe que sou grande em processos, mas também sou grande em mentalidade. O pensamento é realmente o pai da ação.

Então, o que você pode fazer quando precisa de mais força de vontade e perseverança, e uma das dicas práticas que acabamos de descrever não o ajudará a superar o obstáculo da determinação?

Dê um passo para trás e confie no poder da perspectiva.

Fazer consistentemente o que você precisa para ter sucesso, com total foco e determinação, é incrivelmente difícil. É por isso que a habilidade trabalhar duro e responder positivamente ao fracasso e à adversidade é muito crucial. Determinação, força de vontade e determinação ajudam as pessoas de sucesso a trabalhar duro e a atingir seus objetivos de longo prazo.

Quer desenvolver essas qualidades?

Abrace a seguinte mentalidade.

Deixe o seu passado informar o seu futuro - mas não deixe que ele defina o seu futuro

O passado é valioso. Aprenda com seus erros. Aprenda com os erros de outros.

Então deixa pra lá.

Mais fácil falar do que fazer? Como eu disse antes, tudo depende da sua perspectiva. Quando algo ruim acontece com você, é uma oportunidade de aprender. Quando outra pessoa comete um erro, é uma oportunidade de ser gentil, perdoar e compreender.

O passado não define você. Apenas certifique-se de que da próxima vez você saiba o que fazer de diferente.

Veja sua vida - e Futuro - como sob seu controle

Há uma citação frequentemente creditada a Santo Inácio de Loyola (e você tem que amar um santo lutador): “Reze como se Deus fosse cuidar de todos; aja como se tudo dependesse de você.

A mesma premissa se aplica à sorte. Muitas pessoas acham que a sorte tem muito a ver com o sucesso ou o fracasso. Se tiverem sucesso, a sorte os favoreceu, e se falharem, a sorte estará contra eles.

Mais bem sucedido as pessoas sentem que a boa sorte desempenhou algum papel no sucesso que desfrutam. Mas eles não esperam por boa sorte ou preocupação sobre azar. Eles agem como se o sucesso ou o fracasso estivessem totalmente sob seu controle. Se tiverem sucesso, *eles* causaram isso. Se eles falharem, *eles* causaram isso.

Ao não desperdiçar energia mental se preocupando com o que pode acontecer com você, você pode colocar todo o seu esforço para fazer as coisas acontecerem. (E se você tiver sorte. . . ei, melhor ainda.)

Aprenda a ignorar as coisas sobre as quais você não tem controle

A força mental é como a força muscular – ninguém tem um suprimento ilimitado de concentração. Então, por que

desperdiçar seu poder com coisas que você não pode controlar?

Para algumas pessoas é política. Para outros é família. Para outros, é o aquecimento global. Seja o que for, você se importa e quer que os outros se importem.

Multar. Fazer o que você pode fazer: Votar. Empréstimo um ouvido atento. Recicle e reduza sua pegada de carbono. Faça o que você pode fazer. Seja sua própria mudança – mas não tente fazer com que todos mudem.

(Eles não vão.)

Não busque apenas tenacidade; Objetivo de Adaptabilidade

Quando pensamos em pessoal de operações especiais, a primeira palavra que vem à mente é “serviço”. (Como em “Obrigado pelo seu serviço”, porque todos nós devo aos militares nossos agradecimentos.)

A próxima palavra que vem à mente é provavelmente “tenacidade”. SEALs, Rangers do Exército, Boinas Verdes: Seu treinamento é projetado para identificar pessoas que podem permanecer no curso, não importa o que aconteça.

No entanto, a tenacidade não é a sua qualidade mais importante. Aprenda com Tyler Gray, um Ranger do Exército que foi enviado duas vezes ao Afeganistão e duas vezes ao Iraque antes de ser gravemente ferido por uma explosão em 2005 em Bagdá.

“Com operações especiais”, disse-me Tyler, “não são as pessoas que são absolutamente melhores em alguma coisa, mas as pessoas que são realmente boas em várias coisas. Isso significa que você tem que ser adaptável, porque ninguém é bom em tudo.

“As pessoas tendem a pensar que Darwin disse: 'Só os fortes sobrevivem'. Não foi isso que ele disse. Darwin disse que o traço de sobrevivência número um é adaptabilidade. Adaptabilidade é o que o ajudará nesses processos de seleção. Adaptabilidade é a capacidade de reconhecer a construção e os mecanismos de funcionamento de um sistema, descobrir como ele funciona, adaptar-se a ele e depois adaptá-lo às suas necessidades e objetivos.”

O problema é que nem sempre você terá sucesso, pelo menos não no início. Não se você estiver tentando fazer algo difícil, algo desafiador, algo *que vale a pena*. Então, como você supera a dor, a luta e os fracassos ocasionais?

“Desconforto é crescimento”, diz Tyler. “Para melhorar constantemente e ser mais resiliente e adaptável, sempre que houver uma bifurcação no caminho, escolha o desconforto ao invés do conforto e você crescerá. Estamos acostumados a escolher conforto. Estamos acostumados a escolher o fácil caminho. No entanto, todo o nosso sucesso e crescimento vem escolhendo o caminho mais difícil e menos confortável. Digamos que você seja um empreendedor: você escolheu o desconforto de abrir mão do salário e abrir uma empresa. Todo sucesso vem de seguir o caminho mais difícil.

“Uma das melhores citações que já ouvi diz que se você quiser aumentar o nível de sucesso, você precisa aumentar o nível de fracasso. Há uma diferença entre desistir e falhar. Eu sou tudo bem em falhar mil vezes. Contanto que você continue e não desista, você realmente não falhou.”

Abrace essa mentalidade e você *nunca* falhará. Você simplesmente não terá conseguido – ainda.

Não se ressaente; Comemore o sucesso dos outros

Muitas pessoas – garanto que você conhece pelo menos algumas – veem o sucesso como um jogo de soma zero: há um limite para o que fazer. Quando alguém brilha, eles acham que isso diminui a luz de suas estrelas.

O ressentimento suga uma enorme quantidade de energia mental – energia melhor aplicada em outros lugares.

Quando um amigo faz algo incrível, isso não impede que você faça algo incrível. Na verdade, quando se trata de sucesso, os pássaros da mesma pena tendem a se reunir – portanto, aproxime ainda mais seus amigos de sucesso.

Não se ressinta da grandiosidade. Criar e comemorar grandiosidade onde quer que você a encontre, e com o tempo você encontrará ainda mais em si mesmo.

Resista à tentação de reclamar, criticar ou reclamar

Suas palavras têm poder – especialmente sobre você. Insistir sobre seus problemas sempre faz você se sentir pior, não melhor.

Se algo der errado, não perca tempo reclamando. Coloque essa energia mental para melhorar a situação. (A menos que você quiser reclamar disso para sempre, eventualmente você terá que melhorar.)

E faça o mesmo com seus amigos ou colegas. Não sirva apenas como ombro onde eles podem chorar. Amigos não deixam amigos reclamarem; amigos também ajudam amigos a melhorar suas vidas.

Conte suas bênçãos

Antes de apagar a luz todas as noites, reserve um momento para parar de se preocupar com o que você não tem. Desistir preocupando-se com o que os outros têm e você não.

Pense no que você *tem*. Você tem muito pelo que agradecer. Lembrar-se de todas as coisas que você tem em sua vida – todas as coisas que você sentiria falta desesperadamente se elas fossem tiradas – não é incrível?

Sentir-se melhor consigo mesmo é a melhor maneira de recarregar as baterias mentais.

E é a melhor maneira de ser feliz, porque a felicidade é facilmente encontrada quando você valoriza o que já tem.

É claro que a felicidade também está em atingir seus objetivos, então vejamos outra estratégia simples que você pode usar para atingir uma meta que leva mais de um dia ou uma semana para ser alcançada.

CAPÍTULO 5.5

Uma pergunta fornece quase todas as respostas

B

Antes de fazermos isso, comece a fazer uma pergunta a si mesmo — repetidas vezes.

Pense no que você deseja se tornar. Talvez você queira ficar em forma, em boa forma e saudável. Talvez você queira se tornar um CEO. Talvez você queira se tornar proprietário de uma empresa. Ou um milionário.

Só você pode decidir o que deseja se tornar. Mas quando você fizer isso, você não pode escolher cegamente como deseja proceder — não se deseja ter sucesso.

Para ser uma determinada coisa - para se tornar uma determinada coisa - você deve tomar as decisões que o levarão até lá.

Felizmente, tomar as decisões certas é fácil.

Basta fazer uma pergunta a si mesmo.

É assim que Herb Kelleher, CEO da Southwest Airlines, toma tantas decisões todos os dias. Kelleher aplica uma estrutura simples para cada questão: “Isso ajudará a Southwest a ser a fornecedor de menor custo?” Se sim, a resposta é sim. Se não, a resposta é não.

As pessoas mais eficazes aplicam a mesma estrutura às decisões que tomam. “Isso vai me ajudar a alcançar meu objetivo? Se não, não farei isso.”

Se você sente que está constantemente lutando para tomar decisões, dê um passo para trás. Pense em seus objetivos; seus objetivos vão ajudar você a tomar decisões.

É por isso que as pessoas mais bem-sucedidas parecem tão decididas. A indecisão nasce da falta de propósito: quando você sabe o que realmente quer, a maioria das suas decisões pode - e deve - ser quase automática.

Digamos que você não queira apenas se exercitar. Digamos que você queira *estar* em forma. Então imagine que você saiu para jantar e o garçom pergunta sobre a sobremesa. Uma pessoa em forma comeria sobremesa? Provavelmente não. Por outro lado, se você é uma pessoa em boa forma, correu quatorze quilômetros naquele dia e queimou uma tonelada de calorias, e a sobremesa desta noite se enquadra na sua rotina e no seu processo, então a resposta é sim. De qualquer forma, você sabe a resposta – sem pensar.

E isso significa que você não precisa confiar na força de vontade ou na motivação, porque você fez a escolha antes que ela lhe fosse apresentada.

Bonito Legal certo?

Aqui está outro exemplo. Digamos que você esteja economizando dinheiro para comprar uma propriedade para investimento. Esse é o seu objetivo. Mas você dirige um Nissan Titan 2009 (sou eu) mostrando alguns sinais de idade e vê isso incrivelmente elegante Jaguar F-TYPE, o carro que você sempre quis. (Sou eu de novo.) Tecnicamente, você pode pagar.

Você deveria comprá-lo?

Uma pessoa que economizasse dinheiro para comprar uma propriedade de investimento comprar um novo Jaguar? Não. Fácil.

A lista de exemplos continua. Uma pessoa que deseja se tornar supervisor, gerente ou CEO trataria outras pessoas com menos do que dignidade e respeito? Não, porque não é assim que os bons líderes agem. Uma pessoa que deseja ser um bom pai ignoraria uma criança que está passando por dificuldades na escola porque passar tempo nas redes sociais é mais – embora estranhamente – gratificante? Não, porque não é assim que os bons pais agem.

Ó que você quer alcançar? Quem você quer se tornar? Coloque-se lá. Diga: “Estou em forma”. Diga: “Eu sou um CEO”. Diga: “Eu sou um milionário”. Diga: “Eu sou um ótimo pai”.

Você obterá a resposta que precisa – e permanecerá no caminho certo para se tornar a pessoa que deseja ser.

QUANTO MENOS OS OBJETIVOS, MAIOR A RESOLUÇÃO

É claro que essa abordagem funciona apenas se você não precisar se fazer várias perguntas.

Quanto mais metas você tentar alcançar ao mesmo tempo, mais perguntas precisará fazer a si mesmo. Mais perguntas tornam a decisão mais turva. Águas de decisão mais turvas levam a maiores o cansaço da decisão e, como você sabe, superar o cansaço da decisão requer força de vontade. A força de vontade é um recurso finito; quanto menos decisões você tomar, mais menos força de vontade é necessária.

Crie o ambiente certo e a força de vontade nem é necessária.

Isso significa que o segredo é limitar o número de metas que você tenta alcançar ao mesmo tempo. Lembre-se, você pode ser um empreendedor em série: você pode atingir esse objetivo, *depois* aquele objetivo e depois *aquele* objetivo. Focar em um ou dois objetivos não significa que você está desistindo de outros objetivos; focar em um ou dois objetivos significa que você está muito mais probabilidade de realmente atingir esses objetivos - e, mais tarde, um ou dois de seus outros objetivos.

E se você estiver em dúvida, faça isso. Pergunte a si mesmo: "Isso me impedirá de seguir meu processo?"

Se for, não faça isso.

Processo é tudo. A rotina é tudo.

Não deixe nada ficar em seu caminho.

CAPÍTULO 6

Por que trabalhar de maneira mais inteligente quando você pode trabalhar seu número?

Ó

Certo dia eu estava conversando com dois cofundadores de uma empresa relativamente bem-sucedida. Eles estavam reclamando de sua incapacidade de aumentar sua base de clientes.

“É uma merda”, disse um. “Temos que ligar para dez clientes em potencial para cada cliente que realmente conseguimos.”

Eu disse: “Ei, isso é ótimo. Agora você sabe o que fazer. Se você precisar de cinco novos clientes por mês, crie um sistema que permita ligar para cinquenta clientes em potencial. Contanto que você continue vendendo a uma taxa de um em dez, você sempre atingirá seu objetivo.”

“Isso é estúpido”, disse o outro.

Eu não fiquei intimidado. Estou acostumado a ouvir que meu intelecto foi pesado, medido e considerado deficiente.

“Não, não é”, respondi. “Se você precisa conseguir cinco novos clientes por mês, isso é O que você precisa fazer.” (Sim, eu também possuo o posto de Capitão Óbvio.)

“Enquanto isso, você deveria trabalhar para refinar, revisar e melhorar seu discurso, então espero que algum dia você possa transformar aquele em cada dez em um em sete ou em um em oito. Mas por enquanto você sabe como atingir seu objetivo. Você só precisa fazer isso.

Tal como os dois cofundadores, muitas vezes sabemos, ou podemos calcular facilmente, o nosso “número”. Nós simplesmente não aceitamos isso porque pensar

probabilisticamente não é algo natural. (Sempre quis usar “probabilisticamente” em uma frase.)

Mas quando pensamos probabilisticamente, começamos a ver o sucesso como o jogo que realmente é. O sucesso é o resultado de lançar os dados um certo número de vezes. Quanto mais tiros você der, mais chances terá de acertar o alvo. Trabalhando seu O número ajuda a prever quanto fracasso você pode esperar no caminho para o sucesso.

Por que isso importa? O fracasso é inevitável, claro. . . mas o fracasso também é uma droga. O fracasso inesperado é ainda pior. Mas quando você sabe que irá falhar um certo número de vezes, tudo bem – porque você também sabe que terá sucesso um certo número de vezes.

É assim que os grandes vendedores se superam. Isso é como os grandes investidores têm sucesso. É assim que grandes escritores, grandes inventores, grandes empreendedores, grandes *tudo* têm sucesso. Seu sucesso é baseado em habilidade, mas também em números.

Além disso, trabalhar o seu número quase sempre resulta em melhorá-lo. Quando você trabalha, sua taxa de retorno em seu número aumenta constantemente. Colocando as repetições, enquanto tenta aumentar a qualidade de cada repetição é fundamental para uma melhoria constante e duradoura.

Mesmo que seu objetivo seja algo meio bobo.

SIM, FIZ 100.000 FLEXÕES (E O QUE ISSO SIGNIFICA PARA VOCÊ)

Trabalhar o seu número baseia-se em fazer consistentemente, repetidamente, as coisas que fazem a maior diferença na sua vida. Resumindo, trabalhar o seu número é trabalhar *duro*: trabalhar duro todos os dias para atingir seus objetivos de longo prazo.

Para provar isso – e para provar algo para mim mesmo – em 2016 decidi fazer um total de 100 mil flexões e 50 mil abdominais, além dos meus treinos normais.

Eu particularmente não gosto de flexões. E eu definitivamente não gosto de abdominais. (Abdominais

podem simplesmente foder.) Em parte, esse era o ponto. Quanto mais você gosta do que faz, mais fácil é perseverar.

Então, como você alcança um grande objetivo quando esse objetivo envolve fazer algo que você realmente não gosta de fazer?

Boa pergunta.

Aqui está a resposta. Exatamente 100.001 flexões depois (porque, ei, você sempre pode fazer mais uma) e 50.000 abdominais depois (porque isso não significa que você *tenha* que fazer mais uma), a resposta é que foi surpreendentemente fácil.

É verdade que não fiz todos eles em um dia. eu não fiz tem que fazer 100.000 flexões de uma só vez; Eu só tive que fazer 274 por dia para atingir 100.000 no ano. Não precisei fazer 50 mil abdominais de uma só vez; Eu só tive que fazer 137 por dia para atingir 50.000 no ano. Os números diários ainda eram grandes, mas não eram *tão* grandes, especialmente comparados com o total. O número diário fazia com que a distância entre aqui e ali parecesse curta. Definir um número diário significava que “tudo” que eu tinha que fazer era seguir dia após dia, um dia de cada vez, e trabalhar duro.

Contanto que eu mantivesse minha rotina todos os dias, o sucesso estava garantido.

Isso não significa que todos os dias funcionavam como um relógio. A maioria o fez, mas várias vezes ao longo do caminho fiquei para trás devido a doenças ou problemas pessoais. Não fiquei muito para trás, porque na maioria dos dias fazia 30 ou 40 flexões e 20 ou 30 abdominais extras para construir uma proteção contra os dias ocasionais que eu sabia que iria perder. E a certa altura eu me recuperei muito: fiz 5.000 flexões em um dia. (Como foi? Tenho duas palavras para você: foi uma droga.) No entanto, não fiz 2.500 abdominais em um dia. (De jeito nenhum eu faria isso.) Em vez disso, adicionei 50 abdominais ao meu total diário normal até recuperar o atraso. (O bom de fazer 190 abdominais por dia durante algumas semanas é que quando voltei para 140 por dia, parecia que terminei os abdominais daquele dia relativamente rápido.)

Também trabalhei para melhorar com o tempo, porque trabalhar o seu número também significa buscar melhorar o

seu número. No início, levei cerca de trinta minutos para fazer 300 flexões e 160 abdominais. (Eu sempre arredondo para números arredondados.) Dentro de um mês ou então, eu bati quatro ou cinco minutos fora do tempo total. No final do ano, uma sessão diária demorava menos de quinze minutos, e isso sem me esforçar. Eu poderia fazer todos os abdominais sem parar para fazer uma pausa. Eu poderia fazer a primeira série de 80 flexões sem problemas e depois continuar com séries de 50.

Para misturar as coisas e trabalhar para melhorar, às vezes eu fazia 30 flexões por vez com 20 segundos de duração. intervalos para descanso, às vezes séries de 50 com intervalos para descanso de quarenta segundos. Afinal, a variedade é realmente o tempero de uma rotina entediante.

Além disso, e isso é absolutamente crítico, melhorar – em *qualquer coisa* – é sempre divertido.

REPS SÃO REPETITIVOS, MAS NUNCA DEVEM SER INTENSOS

Anos atrás, Chuck Yeager, a primeira pessoa a quebrar a barreira do som, me enviou no caminho errado.

Ok, talvez seja foi minha culpa. Li a autobiografia de Chuck e de alguma forma tive a impressão (equivocada) de que um bom piloto se torna um grande piloto ao assumir grandes riscos. Parecia que habilidades superiores só poderiam ser adquiridas empurrando constantemente os limites, cruzando intencionalmente a linha entre o controle e o desastre potencial e depois recuperando-os.

Presumi que me tornaria não apenas uma boa, mas uma ótima motocicleta piloto exigia correr grandes riscos. Ei, pensei, eu apenas montaria no WFO (totalmente [palavrão] aberto) e ficaria no limite e recuando o suficiente, eu me tornaria um grande piloto ou... . Bem, tentei não pensar no “ou”.

Eventualmente - depois de muito mais tempo do que deveria - fui forçado a pensar sobre o “ou” e perceber que coragem não tinha nada a ver com ir rápido. Talvez estivesse andando por mais uma hora com (como descobri

mais tarde) dois pulsos quebrados. Ou talvez tenha encostado um joelho não acolchoado na calçada a 190 quilômetros por hora e visto uma prova visual nítida de que uma rótula é feita de osso. Ou talvez tenha sido quando percebi que agora pensava em bater não como um “se”, mas como um “quando”.

Mas o que percebi é que as pessoas bem-sucedidas são bem-sucedidas porque abordar a aprendizagem de forma consistente, sistemática e focada em resultados. Bravura não é um requisito para o sucesso. O talento inato não é um requisito para o sucesso. Pessoas talentosas e altamente qualificadas não correm grandes riscos. . . no entanto, eles ainda aprendem a realizar grandes coisas.

Como? Eles preparam. Eles treinam. Eles constantemente experimentam, adaptam e refinam, refinam, refinam. Pessoas altamente realizadas ganham superioridade habilidades não rompendo o envelope, mas aproximando-se e depois expandindo lenta e gradativamente os limites desse envelope.

A chave para aprender é fazer mudanças pequenas e inteligentes, avaliar os resultados, descartar o que não funciona e refinar ainda mais o que funciona. Quando você modifica e refina constantemente uma habilidade que já tem um bom desempenho, você pode desempenhá-la ainda melhor.

Aqui estão duas maneiras comprovadas pelas quais pessoas altamente talentosas aprendem.

Como fazer muitos REPS (embora não seja o tipo de que falamos)

O Pequeno Livro do Talento, de Daniel Coyle, é um livro legal repleto de métodos fáceis e comprovados para aprender a fazer quase tudo.

Aqui está um exemplo. Digamos que você queira aprender a fazer alguma coisa. Simplesmente executar os movimentos práticos fornece pouco ou nenhum resultado; a chave é certifique-se de usar um sistema que segue a metodologia REPS de Dan:

R: Alcançando e Repetindo
E: Engajamento
P: Propósito
S: Feedback forte e rápido

Vamos dar uma breve olhada em cada um.

Alcançando e Repetindo

A prática deve exigir que você opere no limite de suas habilidades. Em suma, você deve alcançar e repetir constantemente.

Você também pode usar esta abordagem para ensinar alunos ou desenvolver funcionários. Digamos que você esteja liderando uma sessão de treinamento. Você deveria . . .

- ligar para uma pessoa, fazer uma pergunta e pedir que ela responda, ou
- fazer a pergunta primeiro e depois escolher aleatoriamente alguém para responder (e talvez até transformar o exercício em um jogo)?

A segunda é a melhor abordagem porque todos terão que alcançar sempre – mesmo aqueles que não estão chamados. Ligue para John, da contabilidade, antes de fazer a pergunta, e sei que não terei que responder. Posso sentar, verificar meu e-mail e esperar até que você me ligue. Não preciso alcançar mais do que talvez uma vez. Sempre coloque você mesmo – ou as pessoas que você está treinando – em uma posição onde você ou eles devem alcançar, repetidamente. Não faça apenas o que você já sabe fazer. Tente fazer o que você não pode fazer – ainda. É assim que você aprende.

Noivado

A prática deve comandar sua atenção e fazer você se sentir emocionalmente investido na luta por um objetivo. Digamos que você esteja tentando aperfeiçoar as transições de slides para uma apresentação. Você deveria . . .

- repita toda a apresentação dez vezes, ou
- tente acertar cada transição perfeitamente, sem erros, durante três apresentações em uma fila?

Repetir sua apresentação dez vezes seguidas parecerá a morte por volta de cinco. Tentar ser perfeito três vezes seguidas transforma o exercício em um jogo que lhe interessa.

Certifique-se de que o resultado de cada sessão seja algo que você se importar. Você se esforçará mais e estará mais engajado e melhorará mais rapidamente.

Propósito

A prática deve conectar-se diretamente para a habilidade que você deseja desenvolver. (Parece óbvio, mas muitas vezes o que praticamos tem pouco a ver com o que precisamos realizar.)

Digamos que você se sinta nervoso e intimidado ao falar para um grupo. Você deveria . . .

- ensaiar em casa, sozinho, até conhecer seu material de dentro para fora, ou
- praticar falar para pequenos grupos de pessoas em ambientes menos formais, como reuniões?

Embora sozinho ensaiar é certamente benéfico, a única maneira de ter um bom desempenho sob a pressão de ficar na frente de uma plateia é *realmente falar na frente das pessoas*. Nenhuma prática solo pode prepará-lo para o nervosismo que você sentirá quando todos os olhos da sala estiverem voltados para você.

Feedback forte e rápido

A prática deve fornecer um fluxo imediato e consistente de informações precisas sobre o desempenho.

Digamos que você esteja estudando para um exame de certificação. Você adquiriu um guia de teste de amostra. Você deveria . . .

- faça um teste completo e espere até o dia seguinte para ver como você se saiu, ou
- preencher uma seção e avaliar imediatamente suas respostas para ver onde você errou (e acertou)?

Faça o teste em pedaços. Verifique seus resultados imediatamente. O feedback imediato é o melhor feedback. É melhor você conecte os pontos porque você está no fluxo. Esperar pelo menos um dia pelo feedback cria uma distância mental e uma falta de envolvimento que é difícil de superar – o que significa que muito do tempo que você gastou tentando aprender foi desperdiçado.

Muito legal, certo?

E se você se encontrar em uma rotina de representação?

Aqui está uma saída fácil – e outra maneira de aprender a fazer quase tudo muito melhor.

Experimente um - ou todos - de esses:

VÁ SIGNIFICATIVAMENTE MAIS LENTO.

Force-se a ir mais devagar e você identificará técnicas ou estratégias que o impedem. Além disso, você pode experimentar novas técnicas que não são aparentes na velocidade normal.

VÁ SIGNIFICATIVAMENTE MAIS RÁPIDO.

Force-se a ir muito mais rápido que o normal. Você vai errar e, no processo, vai se adaptar e encontrar novas melhorias.

QUEBRE UMA TAREFA COMPLICADA EM PARTES MENORES.

Quase todas as tarefas incluem uma série de etapas distintas. Escolha um passo, desconstrua-o, domine-o. . . em seguida, reúna toda a tarefa. Em seguida, escolha outro componente para desconstruir. Melhore gradativamente etapas suficientes e a melhoria geral pode ser enorme.

USE UMA MÉTRICA DIFERENTE.

Escolha uma medida diferente da que você normalmente usa para analisar seu desempenho. Meça a velocidade em vez da precisão, por exemplo. Ou use vídeo ou áudio para feedback. (Assistir ou ouvir a si mesmo não é particularmente divertido – na verdade, eu odeio isso – mas você reconhecerá rapidamente uma série de maneiras de melhorar.)

E SE O NÚMERO IDEAL DE REPS FOR “TANTO QUANTO POSSÍVEL”?

Jimmie Johnson é sete vezes campeão da NASCAR (empatado com Richard Petty e Dale Earnhardt no maior número de vitórias sempre). Mas foi aí que ele terminou (embora, neste momento, ele definitivamente não tenha terminado), não onde começou.

“Quando você olha para qualquer empresário ou atleta de sucesso”, ele me disse, “cada um deles tem ética de

trabalho. A ética de trabalho é essencial, mas para mim também foi o poder do networking.

“Quando eu estava começando, networking era a ferramenta mais poderosa que eu tinha. Meus pais não tinha dinheiro para me levar para correr. Tive que conhecer outras pessoas, ajudar outras pessoas a acreditarem em mim, conversar com pessoas, conhecer pessoas, apertar mãos. . . . Todo o processo de networking foi o que me deu a chance de dirigir. Então tive que me preocupar em fazer o trabalho.

“Tive a impressão de que o talento geraria oportunidades, mas, na verdade, o networking gerou oportunidades. Networking veio primeiro - então eu tive para mostrar que eu poderia fazer isso. Sempre disse à minha esposa que durante muito tempo era *quem* eu conhecia e não *o que* eu conhecia. Depois que tive minha chance, tive que conhecer minhas coisas, mas quem eu conhecia foi o que realmente abriu a porta para mostrar o que eu poderia fazer. Mas eu não estava me 'vendendo'. Eu não era bom em vendas.

“Quando eu tinha dezenove ou vinte anos, estava no caminho de entrar no espaço da IndyCar e de repente descobri que se eu quisesse um futuro no automobilismo, precisava me mudar para a Carolina do Norte e considerar a NASCAR. Então comprei uma passagem de avião para Charlotte e morei no sofá de alguém.

“A primeira coisa que fiz foi comprar cartões de visita com meu nome e 'Motorista Profissional de Carros de Corrida' na parte inferior.” Ele riu. “Descobri onde alguns caras do time almoçavam e todos os dias eu aparecia às onze horas. Quando as pessoas chegavam, eu me apresentava, apertava suas mãos e lhes entregava um cartão de visita. Perguntei se poderia ir às lojas deles, dar uma olhada, aprender sobre carros. . . . Não se tratava de vender, mas de aprender: sou motorista e quero aprender.

“Fui a todos os salões do automóvel. Fui a todos os eventos de patrocinadores que pude encontrar. Distribuí meu cartão e todos os cartões de visita que recebi, enviei uma carta para aquela pessoa dizendo como foi bom conhecê-la, coloquei-a na minha lista de fax. . . Eu tinha

todo esse sistema configurado para tentar manter meu nome na frente das pessoas. E eventualmente valeu a pena.”

Jimmie não tinha um número diário específico para trabalhar. Ele trabalhava nisso todos os dias e seu número era “o maior número possível todos os dias”. Seu número era “enviar uma carta para cada pessoa que encontrar”.

Aquilo é um versão modificada da abordagem “trabalhe seu número”, que se adapta bem a uma meta em que o número de repetições diárias está, pelo menos parcialmente, fora de seu controle.

Por exemplo, Aristóteles Onassis, que construiu um enorme conglomerado marítimo, sempre carregava um caderno. “Escreva tudo”, disse ele. “Quando você tiver uma ideia, anote-a. Quando você conhecer alguém novo, anote tudo o que você sabe sobre eles. Quando você ouvir algo interessante, escreva abaixo. Anotá-lo fará com que você aja de acordo. Se você não anotar, você vai esquecer.” *

Richard Branson faz algo semelhante, só que em vez de escrever o que aprende, ele escreve sua reação a tudo que aprende, preocupando-se mais com o que pode fazer com o conhecimento que adquiriu.

Às vezes o número certo para trabalhar serão “tantos quanto eu puder”.

O SEGUNDO NÚMERO MAIS RECOMPENSADOR PARA TRABALHAR: AQUELE QUE VOCÊ POSSUI

Se você espera construir riqueza, sabe como me sinto ao me tornar um empreendedor: começar um negócio é a única maneira de ter a chance de acumular uma riqueza significativa.

Faça um favor a si mesmo e use a abordagem “trabalhe seu número” para começar a atingir esse objetivo. Todos os dias, comprometa-se a fazer um – ou mais, se você escolher – dos seguintes até que a lista esteja completa.

Quando terminar, talvez você ainda não tenha um negócio próspero, mas terá lançado as bases. E você pode se sentir bem por ter feito algo que muitas pessoas sonham, mas nunca fazem.

Como meu vizinho. Ele falou por pelo menos seis meses sobre começando um negócio. Sempre que eu o via, era só disso que ele falava. Eventualmente Eu cansei disso.

“O que diabos você está esperando?” Eu finalmente perguntei.

Acontece que ele achava que o processo de abertura de um negócio era muito complicado. “Não quero passar por tudo isso”, disse ele, “a menos que tenha certeza absoluta de que minha ideia é perfeita”. Tal como muitos aspirantes a empresários, ele estava a protelar porque se sentia intimidado pela aparente complexidade do processo administrativo. e tarefas legais envolvidas na abertura de um negócio.

E ele não percebeu que “idéia” deveria ser sempre um verbo.

Aposto com ele no almoço que poderíamos cuidar de tudo isso em menos de três horas. (Eu ganhei.) E isso significa que você pode definitivamente se comprometer a realizar um ou mais dos seguintes itens todos os dias. Apenas tenha em mente que estou falando apenas sobre preparar-se para fazer negócios; Eu não estou falando sobre escrever um plano de negócios, obter financiamento, desenvolver um plano de marketing, realmente vender um produto ou serviço, etc. O objetivo aqui é sair da estaca zero e entrar na diversão.

Aqui está sua lista.

Etapa 1: supere a questão do nome da empresa.

Muitas pessoas sofrem incessantemente ao sonhar com o nome de empresa perfeito. Não. Se você está esperando até encontrar o perfeito nome, você também está esperando para começar a ganhar dinheiro.

Em vez disso, pelo menos por enquanto, esqueça a marca e as vendas exclusivas propostas e toda aquela coisa de identidade empresarial. E não se preocupe em encontrar o URL, o design do site ou a literatura promocional perfeita. Você também está colocando essas carroças na frente de seus negócios.

Basta escolher um nome para dar início ao processo administrativo.

Lembrar, sua empresa pode operar com um nome diferente do nome da sua empresa. (Um formulário “fazer negócios como”, ou DBA, leva cerca de um minuto para ser preenchido e arquivado.) E você pode alterar o nome da sua empresa mais tarde, se desejar.

Etapa 2: Obtenha seu número de identificação de empregador (EIN).

Um EIN é o número de imposto federal usado para identificar sua empresa. Você não precisa de um EIN, a menos que tenha funcionários ou plano para formar uma parceria, LLC ou corporação.

Mas mesmo que você não precise de um EIN, adquira um de qualquer maneira: é grátis, leva alguns minutos e você pode manter seu número de Seguro Social privado e reduzir a chance de roubo de identidade, porque se você não tiver um EIN, seu O SSN identifica sua empresa para fins fiscais.

Observação: se você estiver usando um serviço jurídico on-line para abrir uma LLC ou corporação, não use-o para obter seu EIN. Em vez disso, inscreva-se online no site do IRS. (Pesquise “inscrever-se para EIN online” e escolha o site do IRS nos resultados.) Você terá seu EIN em minutos.

E com isso, é hora de ir aos escritórios administrativos da sua localidade.

Etapa 3: registre seu nome comercial.

Se você não operar em seu próprio nome, sua localidade pode exigir que você registre uma empresa nome. Na maioria dos casos, você será aprovado na hora (a menos que tente registrar um nome que outra pessoa já tenha registrado).

Etapa 4: Obtenha sua licença comercial.

Seu condado ou cidade exigirá uma licença comercial. O formulário leva alguns minutos para ser preenchido. Use seu EIN em vez de seu número de Seguro Social para identificar sua empresa (por razões de privacidade, se nada mais).

Você pode ser solicitado a estimar as receitas brutas anuais. Faça o possível para estimar com precisão, mas não se preocupe com isso. Você está apenas fornecendo uma estimativa.

Etapa 5: Preencha um formulário de imposto de propriedade pessoal comercial (se necessário).

As empresas são tributadas sobre bens “pessoais”, assim como os indivíduos em muitos estados. Onde moro, nenhum formulário é exigido para o ano de constituição da empresa.

Se você for obrigado para preencher um formulário de imposto de propriedade pessoal comercial e planeja trabalhar em casa usando computadores ou ferramentas que já possui, não será necessário listar esses itens.

Se você comprar bens pessoais tangíveis durante seu primeiro ano de atividade, listará esses itens ao preencher o formulário de imposto de propriedade pessoal de sua empresa no ano seguinte. (Se não tiver certeza, gaste alguns minutos no telefone com um contador.)

Deixe-me adivinhar: esta parte estressa você. Não deixe. Não uso fundos comerciais para comprar itens comerciais (computadores, dispositivos móveis, veículos, móveis de escritório, etc.). Eu compro todas essas coisas usando fundos pessoais. Embora isso me proíba de reivindicar incentivos fiscais para essas despesas, também torna minha vida contábil muito mais simples. Eu não preciso me preocupar usando quaisquer ativos comerciais exclusivamente para fins comerciais, não preciso me preocupar com nenhuma contabilidade envolvida na venda ou alienação desses itens. Troco de bom grado uma dedução comercial pela simplicidade.

A decisão de fazer isso depende de você (e do seu contador), mas saiba que, quando estiver começando, você pode manter as coisas realmente simples.

Passo 6: Pergunte à sua localidade sobre outros permitem.

Cada localidade tem requisitos diferentes. Onde eu morava, por exemplo, era necessária uma “autorização de ocupação de casa” para verificar se qualquer negócio baseado em uma casa atendia aos requisitos de zoneamento.

Sua localidade pode exigir outras licenças. Perguntar. Eles vão te contar.

Passo 7: Obtenha um certificado de revenda (se necessário).

Um certificado de revenda, também conhecido como certificado de revenda ou certificado de vendedor licença, permite que você colete imposto estadual sobre vendas de produtos vendidos. (Em alguns estados, não há imposto sobre vendas de serviços.)

Se você vender produtos, precisará de uma licença de vendedor. O site da autoridade tributária do seu estado contém detalhes completos, formulários, etc. se você decidir se inscrever on-line, mas a maioria das localidades possui formulários pré-impressos que você pode preencher enquanto estiver nos escritórios administrativos. cuidando de outras tarefas.

Etapa 8: Abra uma conta em um banco comercial.

Há pouco defendi a simplicidade – mas não o farei neste caso. Uma das maneiras mais fáceis de bagunçar a contabilidade de sua empresa e possivelmente entrar em conflito com o IRS é misturar fundos (e transações) pessoais e comerciais. Usar uma conta comercial para todas as transações comerciais elimina essa possibilidade.

Obtenha um negócio conta usando seu nome comercial e EIN, e use apenas essa conta para todos os depósitos, retiradas e transações relacionadas a negócios. Escolha um banco ou cooperativa de crédito que seja conveniente. Reserve alguns minutos para verificar suas cooperativas de

crédito locais; muitas vezes eles oferecem melhores negócios do que os bancos.

Etapa 9: Configure uma planilha de contabilidade simples.

No futuro, você pode se preocupar com a contabilidade empresarial software, como QuickBooks. Por enquanto, basta criar uma planilha que você possa usar para inserir e acompanhar o dinheiro que você gasta e o que recebe.

A contabilidade é simples, pelo menos no início. Tudo que você precisa são colunas de receitas e despesas; você pode adicionar itens de linha conforme avança. Em vez de passar horas brincando com softwares de contabilidade, imaginando possíveis categorias de despesas e receitas e criando relatórios sem dados, gaste esse tempo gerando receita. Contanto que você registre tudo o que ganha e gasta em sua planilha, criar um sistema mais formal posteriormente será bastante fácil. Também será mais divertido, porque assim você terá dados *reais* para inserir.

E o que é ainda mais divertido é que agora você será um empreendedor, com todos os documentos que comprovam isso.

E agora você estará motivado para realmente *construir* o negócio que você acabou de criar.

O NÚMERO MAIS RECOMPENSADOR PARA TRABALHAR

Talvez você ainda esteja lutando para pensar no seu “e”. Talvez você ainda esteja lutando para determinar qual objetivo deseja perseguir. Se for você, aqui está um uso perfeito para “trabalhe seu número”: concentre-se nas outras pessoas.

Essa é a abordagem de Jack Welch.

Há muitas coisas que você pode dizer sobre Jack Welch, e isso é um deles: Jack definitivamente sabe como desenvolver grandes líderes. Isso era verdade quando ele era CEO da General Electric e continua a ser verdade até

hoje. Por exemplo, o programa de MBA on-line do Jack Welch Management Institute foi eleito a marca educacional mais influente no LinkedIn e foi nomeado uma “escola de negócios a ser observada” em 2016 pela *Poets & Quants*.

Como Jack me disse: “O sucesso é baseado nas pessoas primeiro e estratégia em segundo. Construa uma grande equipe e você realizará coisas além dos seus sonhos. Você cresce a partir da glória refletida do seu povo.

“Quando sua equipe entrega, você aproveita a fruta.”

É por isso que, se você está lutando para pensar em uma maneira de ter mais sucesso, de se destacar melhor, de usar “trabalhe seu número” para conseguir mais, você deve se concentrar nas outras pessoas. Concentre-se em fazer um coisa todos os dias para desenvolver um de seus funcionários. Concentre-se em fazer algo todos os dias que ajude uma ou mais pessoas ao seu redor a melhorar. Concentre-se em fazer algo que o ajude a usar melhor o que Jack chama de “gene da generosidade”.

“No início da minha carreira, gostaria de ter tido uma definição melhor do que hoje chamo de gene da generosidade”, disse Jack. “Durante muito tempo, nunca identifiquei esse ingrediente. Se um líder não quisesse desesperadamente dar aumentos, promover pessoas, se não obtivesse tanta satisfação com o sucesso dos outros quanto com o seu próprio... . Não vi isso tão bem quanto deveria.

“Nunca vi um grande líder que não tivesse o gene da generosidade. Cuide do seu pessoal, deixe-os saber onde estão, anime-os, nunca receba o crédito pelo que eles fazem, e irão à lua por você.

Quando você pensa dessa maneira, decidir usar seu gene da generosidade todos os dias é a maneira ideal de trabalhar seu número.

Quer algumas dicas?

Trabalhe seu número dando.

Dê maior autonomia e independência

Grandes organizações baseiam-se na otimização de processos e procedimentos. Ainda assim, nem toda tarefa merece uma melhor prática ou uma abordagem

microgerenciada. (Estou olhando para você, fabricante.) O envolvimento e a satisfação baseiam-se em grande parte na autonomia e na independência. Eu me importo quando é “meu”. Eu me importo quando estou no comando e me sinto capacitado para fazer o que é certo.

Além disso, a liberdade gera inovação: mesmo os cargos fortemente orientados para o processo têm espaço para abordagens diferentes. (Ainda olhando para você, fabricando.)

Quando possível, dê às pessoas ao seu redor autonomia e independência para trabalhar da maneira que funcionam melhor. Quando você faz isso, eles quase sempre encontram maneiras de fazer seu trabalho melhor do que você imaginou ser possível.

Isso se aplica aos seus amigos; se você pedir um favor a alguém, deixe-o decidir como entregará o que você precisa. E isso definitivamente se aplica aos seus filhos; diga a eles o que você gostaria eles façam, mas dê-lhes a liberdade de descobrir como fazê-lo. O objetivo de todos os pais é criar filhos que se tornem adultos independentes – então comece agora.

Dê expectativas mais claras

Embora cada tarefa deva incluir algum grau de independência, cada tarefa também precisa de expectativas básicas sobre como situações específicas devem ser tratadas.

Criticar um funcionário por oferecer um desconto a um cliente irado hoje, mesmo que ontem isso era uma prática padrão e você torna o trabalho daquele funcionário impossível. Poucas coisas são mais estressantes do que não saber o que se espera de um dia para o outro.

Ao alterar um padrão ou diretriz, comunique a mudança com antecedência – e quando isso não for possível, reserve um tempo para explicar por que você tomou a decisão que tomou e o que espera no futuro.

E sim, isso definitivamente se aplica aos seus filhos. As crianças procuram independência, mas também anseiam por estrutura e previsibilidade. Forneça ambos.

Dê objetivos mais significativos

Quase todo mundo é competitivo; muitas vezes os melhores funcionários são extremamente competitivos – especialmente consigo mesmos. Significativo as metas podem criar um senso de propósito e adicionar um pouco de significado até mesmo às tarefas mais repetitivas. Além disso, metas são divertidos. Sem um objetivo significativo a atingir, o trabalho é apenas trabalho.

Ninguém gosta de trabalhar.

Dê um melhor senso de propósito

Todo mundo gosta de se sentir parte de algo maior. Todo mundo adora sentir aquele senso de trabalho em equipe e espírito de corpo que transforma um grupo de indivíduos em uma verdadeira equipe.

As melhores missões envolvem causar um impacto real na vida das pessoas a quem você serve. Quando as pessoas ao seu redor sabe como o esforço deles contribui para o negócio, ou para os clientes, ou para a comunidade, o trabalho assume um significado maior. Isso é especialmente verdadeiro quando as pessoas têm a liberdade de criar uma ou duas missões próprias.

Sentir um propósito verdadeiro começa com saber com o que se preocupar e, mais importante, por que você deveria se importar.

Dê mais oportunidades para fornecer contribuições significativas

Funcionários engajados têm ideias; tire oportunidades para eles fazerem sugestões ou desconsidere instantaneamente suas ideias sem consideração, e eles se desvinculam imediatamente.

Torne incrivelmente fácil para as pessoas oferecerem sugestões. Perguntar perguntas principais. Sonde suavemente. Ajude as pessoas a se sentirem confortáveis propondo novas maneiras de fazer as coisas. Quando uma

ideia não é viável, sempre reserve um tempo para explicar por que.

Os funcionários que fazem sugestões se preocupam com a empresa, então faça tudo o que puder para garantir que eles saibam que sua opinião é valorizada – e apreciada.

Essa premissa é ainda mais aplicável às famílias; afinal, os funcionários esperam que lhes digam o que fazer, pelo menos parte do tempo. Seu outro significativo? Seus filhos?

Dê uma melhor sensação de conexão

Os funcionários trabalham por um contracheque (caso contrário fariam trabalho voluntário), mas querem mais do que um salário: querem trabalhar com e para pessoas que respeitam e admiram – e que os respeitam e admiram.

Uma palavra gentil, uma discussão rápida sobre família, uma conversa informal para perguntar se um funcionário precisa de ajuda – esses momentos são muito mais importantes do que reuniões de grupo ou avaliações formais.

Um verdadeiro senso de conexão é pessoal. Mostre que você vê e valoriza a pessoa, não apenas o trabalhador.

Dê maior consistência

A maioria das pessoas não se importa com um chefe rigoroso, exigente e rápido em oferecer feedback (nem sempre positivo). . . contanto que ele ou ela também trate todos os funcionários de maneira justa.

(Os melhores chefes tratam cada funcionário de maneira diferente, ao mesmo tempo que tratam todos os funcionários com justiça. Há uma grande diferença entre mesmice e justiça.)

Consistência e justiça são baseadas na comunicação. Quanto mais os funcionários entenderem por que uma decisão foi tomada, menor será a probabilidade de assumirem tratamento injusto ou favoritismo.

Faça críticas privadas

Nenhum funcionário é perfeito. Todo funcionário precisa de feedback construtivo. Todo funcionário merece feedback construtivo. Bons chefes dão esse feedback.

Grandes chefes sempre fazem isso em privado. O mesmo acontece com grandes parceiros e ótimos pais.

Faça elogios públicos

Todo funcionário – mesmo aquele com desempenho relativamente ruim – faz *algo* bem. É por isso que todo funcionário merece elogios e apreço. É fácil reconhecer e elogiar os melhores funcionários, porque eles estão sempre fazendo coisas incríveis. (Talvez reconhecimento consistente é a razão pela qual eles são os melhores funcionários? Algo para pense sobre.)

Você pode ter que trabalhar duro para encontrar motivos para reconhecer alguém com quem trabalha e que simplesmente atende aos padrões, mas tudo bem; algumas palavras de reconhecimento – especialmente reconhecimento público – podem ser todo o empurrãozinho que um artista médio precisa para começar a se tornar um grande artista.

Dê a todos a chance de um futuro significativo

Todo trabalho deve ter o potencial de levar a coisas maiores. Sempre que puder, seja você chefe ou não, ajude outros funcionários a adquirir habilidades ou experiência que os ajudarão a conseguir o emprego que um dia esperam conseguir, mesmo que esse emprego seja em outra empresa.

Embora isso possa parecer estranho, treinar pessoas para avançarem para coisas maiores fora do seu negócio é muitas vezes a forma como funciona no setor de restaurantes sofisticados. Veja Eric Ripert, chef e coproprietário do aclamado restaurante nova-iorquino Le Bernardin, autor, jurado convidado frequente no *Top Chef* e apresentador da longa série *Avec Eric*. (Se você sabe alguma coisa sobre chefs famosos, você conhece Eric.)

Treinar pessoas que não apenas irão embora, mas também poderão se tornar seus concorrentes é, como diremos, obrigatório no restaurante de Eric. (Essa é minha homenagem à sua herança francesa.)

"Em última análise esses jovens chefs um dia se tornarão melhores do que nós", disse-me Eric. A nova geração que vemos chegando já dá sinais de extremo talento. É uma progressão lógica de geração em geração: trazem o tijolo, eles pisam, sobem mais alto. A minha geração aprendeu com o talento e a generosidade dos nossos mentores, e fizemos o que fazemos hoje, e agora existe uma nova geração. Haverá muitas gerações que virão que farão a mesma coisa, e isso nos deixa felizes.

"Não há nada com que se preocupar", diz Eric. "É uma parte natural da vida."

Como você pode saber o que outra pessoa espera fazer algum dia? Fácil: pergunte.

E se você for chefe, os funcionários só se preocuparão com sua empresa depois que você demonstrar que se importa com eles. Uma das melhores maneiras de fazer isso é não apenas dizer, mas mostrar que, embora você tenha esperanças no futuro da sua empresa, também tem esperanças no futuro dos seus funcionários.

ENQUANTO ESTAMOS NISSO. . . TRABALHAR SEU NÚMERO TAMBÉM PODE SER DIVERTIDO

As estratégias de sucesso não precisam ser usadas separadamente. Você pode - e deve - combinar dois ou mais, pois isso resultará em maior sucesso, maior motivação e ainda maior sucesso.

Por exemplo, vamos usar uma forma específica de "trabalhe seu número" em conjunto com um Dia de Produtividade Extrema. Vamos escolher uma meta que pode parecer estranha à primeira vista, mas que prova que trabalhar seu número pode ser aplicado a quase tudo.

E vamos aprender, com meu exemplo, algumas coisas *que não* devemos fazer.

Comecei com uma premissa simples, que discutimos há poucos minutos quando falamos sobre Jack Welch, a

generosidade gene e maneiras pelas quais você pode ser mais generoso. A ideia era que ninguém recebesse elogios suficientes. Ninguém recebe reconhecimento suficiente. Poucos de nós elogiamos e reconhecemos as pessoas com a frequência que deveríamos. Eu sei que não.

Então, no espírito de me desafiar, decidi elogiar todas as pessoas que encontrasse durante um dia inteiro – mesmo que as encontrasse apenas de passagem, mesmo que não as conhecesse, mesmo que não parecesse socialmente apropriado. . . e mesmo que eu tivesse dificuldade em pensar em algo (pensar em *qualquer coisa*), eu poderia elogiá-los.

Embora possa parecer mais fácil do que fazer cinco mil flexões, para mim não foi. Eu sou tímido. Não saio do meu caminho para falar com pessoas que não conheço. (Você pode até argumentar que eu faço de tudo para *não* falar com pessoas que não conheço. E você pode vencer essa discussão.)

Veja como foi esse pequeno experimento.

Minhas regras

Os desafios funcionam melhor quando você impõe uma estrutura, ajudando-o a permanecer no caminho certo e reduzindo a tentação de perder a determinação e racionalizar que deve mudar seu objetivo no meio do caminho.

Para este desafio, a estrutura era simples:

- Se eu fizesse contato visual com alguém, teria que elogiá-lo de alguma forma.
- Para ter certeza de que eu nunca me acovardei fora, tive que tentar ativamente fazer contato visual. Eu não conseguia desviar o olhar intencionalmente.
- Mas não precisei elogiar as pessoas que já estavam conversando, ao telefone ou usando fones de ouvido. (Eu não queria ser rude.)

- E eu não poderia me esconder o dia todo. Tive que sair pelo mundo pelo menos quatro vezes.

Então, com isso em mente. . .

Minha manhã

Os primeiros elogios foram realmente fáceis.

Eu estava jogando uma lata de lixo na rua e vi meu vizinho. Ela tem uma grande coleção de plantas e flores, então eu disse: “Sempre fico impressionado com a beleza de suas plantas. Você tem um verdadeiro dom. Seu rosto se iluminou. Não acho que fiz o dia dela, mas acho que ajudei a começar bem o dia dela.

Depois fui dar uma caminhada rápida na praia. Porque isso era outono, muitas das pessoas que conheci estavam passeando com seus cachorros ou jogando bolas nas ondas para os cachorros recuperarem.

“Você tem um cachorro lindo”, eu disse para a primeira pessoa por quem passei. Ele sorriu, mas percebi que havia elogiado o cachorro dele, não ele. Embora muitos donos de cães não vejam diferença. . . Ainda assim, regras são regras.

Então continuei com “Ela parece tão feliz. Você deve levar muito bom cuidado dela.” Ele sorriu e percebi que estava certo: elogiar o cachorro de uma pessoa (ou filho, carro ou qualquer outra coisa) é legal, mas elogiar a pessoa causa um impacto maior.

Então foi isso que eu fiz. Eu disse a um homem que ele tinha feito um trabalho incrível treinando seu cachorro. Elogiei uma senhora pela maneira como ela cuidou de seu cachorro.

Eu estava rolando. Eu me senti muito presunçoso. Essa coisa de “elogiar cada pessoa que você conhece” foi mais fácil do que eu pensava.

Então, ao longe, vi uma mulher bonita e em forma, de vinte e poucos anos, vindo em minha direção. Nenhum cachorro. Nenhuma coisa de terceira pessoa para elogiar. Ah, ah.

Eu não queria ser *aquela* cara, aquele cara mais velho que sai por aí elogiando mulheres jovens aleatoriamente e

parece assustador e, bem, nojento.

Comecei a andar mais devagar. Eu pensei furiosamente. Mas eu não tinha nada. *Besteira*.

Então, a cerca de seis metros de distância, ela fez contato visual e sorriu. Não um meio sorriso, não um sorriso automático de “bom dia”, mas um sorriso grande e genuíno.

Sorri de volta e disse: “Obrigado”.

“Para que?” ela disse.

“Muitas vezes, quando estou andando, as pessoas nem fazem contato visual. Sempre achei isso meio rude. Você dizer oi para mim foi muito legal.

Ela sorriu ainda mais e disse: “Como eu poderia não estar feliz quando estou aqui? Tenha um ótimo dia.”

Eu sei: o que eu inventei foi ridículo. Mas gosto de pensar que ela saiu sentindo-se bem consigo mesma, mesmo que apenas por um momento ou dois, que era o objetivo do exercício.

E eu também me senti muito bem comigo mesmo. . . pelo menos até mais tarde, quando encontrei uma mulher e seu filho e comecei com “Sua filha é muito fofa”, apenas para ouvir: “Obrigado, mas ele é um menino”.

Ah bem.

Minha tarde

Exceto por alguns erros, as coisas estavam indo bem. Aprendi a avaliar rapidamente as pessoas e a escolher algo óbvio que pudesse elogiar: como cuidavam dos animais, como cuidavam dos jardins e até como se vestiam.

Eu até consegui sacar um “Esse suéter é tão lindo – eu gostaria de ter o seu estilo senso.” (E, para minha surpresa, a simpática senhora aceitou bem.)

Depois fui ao supermercado.

E digamos apenas que ninguém em um supermercado espera que você passe por lá e os elogie – nem mesmo as pessoas que trabalham lá.

E digamos apenas que “Uau, você escolheu o melão perfeito” não é o caminho certo a seguir.

E também não é “Parece que você está em uma missão. Você parece extremamente bem organizado.”

E “Eu gostaria de ser tão bom em escolher os bifes certos quanto você” cai bem.

E digamos que eu queria desistir. Em alguns ambientes, parecia que os elogios não são apenas inesperados, mas também indesejados.

Mesmo assim, decidi tentar mais uma vez, mas com uma reviravolta. Decidi pedir ajuda, porque pedir ajuda é implicitamente complementar. Se eu te pedir ajuda, eu estou dizendo que você sabe algo que eu não sei ou que pode fazer algo que eu não posso. Pedir ajuda é como dizer: “Eu respeito o seu (conhecimento/habilidade/experiência)”.

Isso é o que eu fiz. Eu estava na seção de frutos do mar e fiz contato visual com uma mulher de trinta e poucos anos. Ela não sorriu nem acenou com a cabeça (engole em seco!), mas eu segui em frente.

“Sou péssimo em escolher o pedaço certo de salmão”, eu disse. “Posso incomodar você por um segundo e peço que você me ajude? E ela fez. Na verdade, ela parecia gostar.

E eu tenho que dizer: “Eu realmente aprecio isso. Obrigado por me ajudar e por ser tão gentil.”

Então, embora eu tenha passado por alguns momentos difíceis - especialmente quando me vi na fila do caixa atrás de um pai extremamente esgotado com três filhos quase fora de controle e a última coisa que ele parecia querer era um elogio aleatório - saí do supermercado e do estacionamento com minha sequência de elogios intacta.

Mas tenho que admitir que fiquei aliviado ao voltar para o carro.

Minha noite

E então o alívio se transformou em pânico quando fui para a academia.

Por um lado, foi mais fácil: a maioria das pessoas usa fones de ouvido quando se exercita, o que as eliminou do meu desafio.

Por outro lado, passar do banco para as máquinas e para os pesos livres significou que encontrei quase todo mundo que estava na academia.

Ainda. Um cara estava levantando 325 libras, para repetições. Elogio fácil. Uma mulher estava fazendo uma

abertura e depois deitou o torso totalmente para a frente no tapete. Outro elogio fácil. Um cara entrou e ajudou um aparente novato com sua forma de agachamento; presunçoso, sim, mas também gentil, porque a maneira como o cara dobrava as costas era uma receita para se machucar. Quando encontrei o Bom Samaritano alguns minutos depois, foi fácil para mim dizer: “Foi muito gentil da sua parte ajudá-lo”.

Então me vi fazendo flexões perto de um cara fazendo fileiras sentadas. E eu não tinha nada. . . até que notei a tatuagem em seu antebraço.

E eu entrei. “Eu realmente gosto da sua tatuagem,” Eu disse.

Ele sorriu, agradeceu e passou os cinco minutos seguintes falando sobre tudo: onde o conseguiu, como criou o design, o que significava para ele... . . Percebi que às vezes a coisa mais fácil de elogiar é aquilo que as pessoas parecem querer que você perceba, ou de que obviamente se orgulham: uma tatuagem, um piercing, uma cor de cabelo incomum, um Porsche, uma Hayabusa, um vestido enfeitado. caminhão . . . Quase todo mundo tem algo que faz, diz ou veste que sente que representa quem ele é por dentro.

Tudo que você precisa fazer é procurá-lo.

Minhas conclusões

Não posso dizer que foi fácil. Elogiar cada pessoa que encontrei ficou mais fácil, mas nunca *fácil*. Não é difícil elogiar as pessoas que você conhece que estão fazendo seu trabalho: balconistas de supermercado, gerentes, recepcionistas de academias. . . Ditado obrigado e dizer-lhes que fizeram algo bem não é nada difícil.

Tudo o que é necessário é que você se lembre de realmente *fazer* isso.

Elogiar pessoas “aleatórias” é mais difícil, mas surpreendentemente gratificante. Foi divertido ver os rostos das pessoas se iluminarem.

Tente. Você também vai pensar assim. Todos os dias, as pessoas ao seu redor fazem coisas boas. A maioria dessas

peessoas não trabalha para você; na verdade, a maioria deles tem nenhum relacionamento com você, profissional ou pessoal. Elogie-os por algo que eles menos esperariam.

Esperado é bom.

O inesperado causa um impacto ainda maior.

Não acredite apenas na minha palavra.

Elogiar as pessoas que tentam algo diferente também pode ser difícil. Faça isto de qualquer maneira. O status quo geralmente é seguro para o status. Assumir um risco, por menor que seja, é difícil, especialmente se você estiver inseguro. A insegurança se alimenta do silêncio, então mencione quando vir alguém tentando algo diferente. Elogie o esforço. Elogie o risco.

Mesmo que o que eles tentaram não funcione, eles saberão que você percebeu. Todo mundo gosta de ser notado. E eles saberão, independentemente do resultado, que você os respeita por tentarem.

Acima de tudo, torne o elogio pessoal. Elogie o que a pessoa fez para alcançar um determinado resultado, e não o resultado em si.

E nunca tenha medo de pedir ajuda, porque o ato de pedir é um elogio em si – e lhe dá a oportunidade de elogiar essa pessoa pelo seu conhecimento e habilidade.

De uma chance. Faça de amanhã um Dia de Extrema Produtividade, onde você trabalha seu número, e elogie esse número. Comprometa-se a elogiar cinco pessoas, ou dez, ou até mesmo todos que você conhece.

Outras pessoas irão apreciar isso. A pesquisa mostra que mais pessoas deixam o emprego por falta de reconhecimento do que por qualquer outro motivo. As estatísticas mostram que as crianças são mais felizes, mais motivadas e mais bem-sucedidas quando recebem incentivos regulares e elogios específicos. E não é necessária nenhuma ciência para saber que os rostos dos seus familiares e amigos se iluminam quando você elogie-os.

Então você pode usar essa gratificação e realização para motivá-lo a tentar a próxima estratégia, porque embora funcione, definitivamente não é fácil.

Por que? Porque você precisará *fazer o que os profissionais fazem*.

CAPÍTULO 7

Você não precisa de um treinador; Você precisa de um profissional

T

Três quartos dos americanos afirmam experimentar regularmente sintomas fisiológicos e psicológicos causados pelo estresse. A investigação mostra que a Geração Z, em particular, é muito menos capaz de gerir e lidar com o stress: sentimentos de medo, apreensão e hesitação impedem-nos de ter um desempenho tão bom quanto poderiam. Um almoço com motorista da NASCAR Joey Logano pode consertar isso para eles. Foi o que aconteceu comigo.

Joey? Joey adora pressão.

Na verdade, Joey acha que a pressão é um privilégio.

“Não penso em maneiras de estragar tudo ou como essa pode ser minha única chance”, ele me disse. “Não será minha única chance. Tenho apenas vinte e seis anos. Ainda tenho tempo. Vou trabalhar duro para ter certeza de ter mais momentos como este. Adoro ter aquele momento de vida ou morte.”

Faça o que os profissionais fazem: encontre uma pessoa que o desafie. Encontre uma pessoa que estabeleça um processo aparentemente tão assustador, tão aparentemente intransponível, um curso em que o *lá parece intransponível, mas o aqui* também . . . e quem o ajuda a alcançar algo que você nunca sonhou que conseguiria.

A esta altura você já deve estar cansado de me ouvir falar sobre Jeremiah Bishop e a época em que andei em seu Gran Fondo. Você pode ser, mas não sou. Jeremiah me ajudou a realizar algo incrivelmente difícil e me deu confiança para tentar outras coisas extremamente

desafiadoras. Como baixeí o máximo possível de sua experiência em meu disco rígido mental?

Essa sensação de afundamento significa que você está no caminho certo

Você conhece a sensação. A sensação de naufrágio que você sente na boca do estômago quando uma ideia surge inicialmente ótimo, mas agora a realidade fria, dura e horrível se instalou.

Eu faço. Grande momento.

Eu queria enfrentar um grande objetivo. Queria encontrar uma pessoa que me ajudasse a alcançar algo que parecia impossível, pelo menos para mim.

Então liguei para Jeremias.

Jeremiah Bishop é basicamente para as corridas de mountain bike o que um NBA All-Star é para o basquete. Durante anos, ele tem sido um dos mais versáteis e talentosos pilotos do mundo. Ele venceu os Jogos Pan-Americanos, fez a dobradinha em 2008 ao vencer o Campeonatos Nacionais de Cross Country em Pista Curta dos EUA e Maratona de Mountain Bike, e foi membro da equipe nacional dos EUA por doze vezes.

Eu disse a ele que estava procurando um desafio físico quase impossível (pelo menos para mim). Talvez eu pudesse treinar e participar de um evento de participação em massa, ou possivelmente completar em um determinado tempo um percurso que ele traçou para mim, ou o que mais? Eu não sabia. Recentemente comecei a andar de bicicleta de estrada para tentar ficar em melhor forma e, além de buscar um desafio que envolvesse ciclismo, não tinha ideias reais.

Mas ele fez: montou seu primeiro Alpine Loop Gran Fondo.

A princípio, a ideia não parecia tão ruim; 170 quilômetros pareciam longos, mas, pelo menos em teoria, administráveis. Entusiastas sérios do ciclismo realizam rotineiramente “passeios do século” de 160 quilômetros ou mais.

Exceto que, mesmo para entusiastas sérios, seu evento foi selvagem. A rota seguiu seu passeio de treinamento

intenso favorito e incluiu subidas pavimentadas em duas montanhas, além de subidas em estradas de terra em mais duas montanhas. (Uma subida usou uma estrada de acesso de terra/cascalho que chega ao topo de Reddish Knob, a 4.400 pés, um dos pontos mais altos na Virgínia.)

Como Jeremias me disse: “Pense nisso como completar uma maratona, desde que essa maratona também envolva subir uma montanha”. Bastante assustador para um cara que andava de bicicleta há menos de um mês, mas melhorou (ou pior, dependendo da sua perspectiva): tive pouco mais de três meses para me preparar.

E foi assim que aquela sensação de afundamento na minha estômago logo se tornou meu novo melhor amigo.

Como ele concordou em ser meu profissional, o primeiro passo foi dar uma volta com Jeremiah para que ele pudesse avaliar meu preparo físico e forma física.

Rodamos alguns quilômetros antes de Jeremiah escolher uma colina curta, mas relativamente íngreme, para avaliar meu nível atual de condicionamento físico. Em poucos instantes, minha frequência cardíaca disparou para 160 batimentos por minuto, flertou brevemente com os 170 e, finalmente, estabeleceu-se firmemente na década de 180. (Como, em teoria, minha frequência cardíaca máxima não deveria ser superior a 170 ou mais, 184 batimentos por minuto era o que os fisiologistas do exercício geralmente chamam de “alto”).

Minha visão se afundou. Eu senti aquela sensação enjoada e tonta de “estou prestes a desmaiar e isso é realmente legal para mim porque deitar no chão parece muito, muito atraente”. Antes disso, porém, o cansaço fez de mim um covarde, como costuma acontecer com o cansaço. . . e parei a cerca de dez metros do topo da colina.

Inclinei-me sobre o guidão e consegui olhar de soslaio para o monitor de batimentos cardíacos de Jeremiah.

Ele leu 125 batidas por minuto.

Naquele momento aprendi mais três coisas:

1. Ter um profissional também significa que ele é um (maldito) profissional.

2. Quando você pensa que seu profissional está falando para você, ele pode realmente estar narrando o vídeo que está gravando sobre seu estado de quase morte.
3. Seu profissional pode levá-lo aonde você deseja, porque ele não irá mimá-lo ou dizer o que você deseja ouvir; ele lhe dirá o que você *precisa* ouvir e *fazer*.

Isso ocorre porque seu profissional muitas vezes simplesmente descreve o que outras pessoas altamente bem-sucedidas fizeram para alcançar esse nível de sucesso – pessoas que você nunca se encontram. Por exemplo, Stephen King escreve duas mil palavras por dia e, como diz no seu livro *On Writing: A Memoir of the Craft*, “apenas em circunstâncias terríveis” é que ele se permitirá fechar antes de conseguir as suas duas mil palavras. (Sim, o Kingster trabalha o seu número.) Se você quer ser um escritor, você poderia fazer muito pior do que simplesmente fazer o que *aquele* profissional faz.

É por isso que você não precisa um treinador. Você não precisa de alguém para encorajá-lo, para mimá-lo para adaptar seus conhecimentos, habilidades e experiência às suas capacidades. . . . Você precisa de alguém que diga: “É assim que eu faço” e então deixe você fazer isso.

Os treinadores treinam, e eles são ótimos se é isso que você quer. Mas se quiser realizar o que os profissionais conseguiram, não precisa de um treinador. Você precisa de um profissional. Tudo que você tem a fazer é escolher pessoas que realizaram coisas que você deseja realizar e seguir suas orientações.

O projeto está lá. Se você gosta de exercícios físicos, há muitos planos de treino. Se você gosta de negócios, há muitas biografias. Se você quiser aprender uma habilidade específica, os projetos estão lá. Basta estar disposto a segui-los. Não pense que você pode de alguma forma “hackear” seu caminho para o mesmo nível de sucesso. Você não está tão inteligente. Eu não sou tão inteligente. Talvez Tim Ferriss seja tão inteligente, mas só existe um Tim Ferriss. Pergunte a ele. Ele lhe dirá.

(Só brincando, Tim.)

Então não, você não precisa conhecer o profissional que você imita.

COMO ESCOLHER SEU PRO

Quem você escolhe admirar – e é uma escolha – diz mais sobre você do que sobre essa pessoa. Tendemos a admirar certas pessoas porque vemos nelas algo de nós mesmos. Gostamos de pensar que o que eles fazem e como o fazem indica o que faríamos se tivéssemos a oportunidade.

Digamos que você seja um empreendedor de tecnologia. Você pode admirar Mark Zuckerberg por manter o rumo e supostamente recusar uma oferta de US\$ 1 bilhão do Yahoo!, ou pode admirar Mark Cuban porque ele lucrou vendendo o Broadcast.com para o Yahoo! por mais de US\$ 5 bilhões apenas alguns anos após a cofundação a empresa.

Talvez o seu herói seja Sara Blakely, a fundadora da Spanx, que – e isso é ainda mais difícil – está criando quatro filhos. Talvez você admire Sheryl Sandberg porque ela é uma empresária de sucesso ou porque trabalha incansavelmente para ajudar mulheres (e homens) a encontrar maneiras de levar uma vida mais plena e bem-sucedida. (Ou talvez você a admire pelos dois motivos.)

Talvez o seu herói seja Richard Branson; se você fosse um bilionário, você também seria uma máquina geradora de publicidade e em busca de aventura.

(Mas tenha em mente que, para Branson, experimentar a aventura era o objetivo principal. “Era a aventura que era irresistível, basicamente”, ele me disse, “mas houve o subproduto de que a Virgin, como marca, se tornou uma marca aventureira, uma marca sexy, e acho que algumas dessas aventuras realmente ajude com isso. Hoje a Virgin é uma das marcas mais conhecidas do mundo. Está muito acima do seu peso em comparação com o seu volume de negócios e lucros. Eu me diverti muito, tive aventuras incríveis, e o subproduto do ponto de vista da marca também foi positivo.”)

Ou talvez você adotasse uma abordagem oposta e escolhesse Brad Kelley como seu herói. Se você fosse um

bilionário que possuísse mais terras do que a área de Rhode Island, você também garantiria que ninguém ouvisse falar de você.

Não importa quem você admira. Não importa em quem você procure inspiração; você está buscando mais um plano para o sucesso. Quem você escolhe é importante apenas porque a abordagem para o sucesso o ajudará a atingir seus objetivos.

Você pode até adotar uma abordagem contra-intuitiva e pensar bem fora da caixa do herói. Pense em alguém que é extremamente bem-sucedido, mas que você normalmente nunca sonharia em imitar.

Se você é tímido e reservado, escolha um autopromotor incansável. Se você adora atirar com força, escolha alguém conhecido por uma análise minuciosa. Se você sempre busca construir consenso por meio de compromissos, escolha alguém que frequentemente tome uma posição ousada.

Em seguida, escolha uma habilidade específica, qualidade, ou atributo, e fazer algo da maneira que essa pessoa faria. Não será confortável. Não vai parecer natural. Mas isso irá esticá-lo e levá-lo a lugares que de outra forma nunca teria ido.

E então, se o que você fez até agora não o levou aonde deseja, dê um golpe maior no alvo da emulação. Aprenda o máximo que puder sobre essa pessoa e adote o máximo de suas hábitos e rotinas que puder.

A DIFERENÇA ENTRE PROS E TREINADORES MOTIVATIVOS

Na minha primeira semana de treinamento de ciclismo, meu profissional estava na Itália, competindo no Campeonato Mundial de Maratona de Mountain Bike da UCI.

É verdade que minha situação era diferente porque Jeremias é um atleta profissional. Mas o treinador de ciclismo médio trabalha com atletas de longe, enviando planos de treinamento por e-mail, revisando registros de treinamento, check-in remoto, etc.

Na verdade, os treinadores de ciclismo são emblemáticos do desporto e da vida. A responsabilidade recai diretamente sobre o ciclista e não sobre o treinador. Os treinadores de ciclismo aconselham, orientam e motivam, mas, como um supervisor que supervisiona equipes remotas ou um empresário que gerencia em vários locais, eles não podem e não supervisionam ou aplicam diretamente.

E meu profissional não tinha nenhum interesse em me supervisionar, mesmo que ele tivesse tempo. Essa é uma das razões pelas quais ele se destaca em seu esporte: do ponto de vista dele, qualquer pessoa que estabeleça uma meta deve naturalmente estar disposta a fazer o que for necessário para alcançá-la.

É por isso que existem treinadores. . . e existem prós. Os treinadores pensam em tornar o processo divertido e edificante. Os profissionais mostram como ter sucesso – e esperam que você assuma total responsabilidade para o seu próprio sucesso.

Os profissionais irão ajudá-lo a parar de acreditar que fazer alguns pequenos ajustes mudará de alguma forma sua vida. Os profissionais irão ajudá-lo a parar de acreditar que você pode fazer um pouco mais do que sempre fez e, de alguma forma, essa pequena mudança fará toda a diferença. Parei de tentar apenas pensar positivamente. Parei de definir apenas metas alcançáveis. Parei de pensar que poderia de alguma forma “hackear” meu caminho para o sucesso. Eu não fiz todas as coisas que nos disseram para fazer. . . porque todas as coisas que nos dizem para fazer nunca funcionam.

Adote uma abordagem diferente. Pergunte a alguém que já esteve lá e fez isso – um verdadeiro profissional – o que faria no seu lugar.

E então *faça* o que eles mandam, porque, diferentemente da maioria das pessoas, por mais bem-intencionadas que sejam, um profissional *sabe* .

“Não acredito que fiz isso” é incrivelmente poderoso. Você começa a desejar esse sentimento. Você começa a desejar o sofrimento (seja físico ou mental) porque você deseja aquela sensação de realização ao terminar a rotina

do dia. Você anseia pela “dor” porque ela é seguida pela alegria do sucesso.

E com o tempo, embora você nunca seja tão talentoso quanto o profissional que imita, você se tornará membro do clube. Você se tornará um ciclista. . . ou um corredor. . . ou um líder. . . ou um empresário. . . ou um filantropo. . . ou seja lá o que você pretende ser.

E isso também é incrível, porque quando você se torna algo, quase não precisa de motivação alguma para continuar sendo o que se tornou.

Não é mais o que você faz. É o que você é .

COMO SE CONECTAR COM SEU PRO

Algumas pessoas preferem não imitar de longe. Alguns preferem o contato direto e a sensação de conexão que isso transmite. Essa abordagem significa encontrar um profissional que trabalhará com você ou será seu mentor.

O processo começa com a descoberta de uma maneira de se enquadrar na comunidade da qual você espera ingressar: líderes, pais, empreendedores, entusiastas do fitness, etc.

Felizmente, esse é um desejo natural. Todos nós queremos sentir que estamos parte de uma comunidade ou que fazemos parte de algo maior que nós.

Mas se você é como eu, adaptar-se não é tão fácil. Por um lado, sou tímido. Sou bastante introvertido em grupos informais. (Embora eu não me importe de falar para multidões - como muitos introvertidos sabem, isso é diferente.) Dificilmente estou cheio de autoconfiança natural (a menos que esteja no ambiente certo; como acontece com muitos pessoas, minha autoconfiança é em grande parte situacional).

Então, quando percebi que ser magrelo para andar de bicicleta (1,80 metro de altura e 70 quilos) é ótimo para ciclismo de estrada, mas está longe de ser a aparência mais saudável, entrei para uma academia. Comecei a levantar pesos. Eu me senti como um peixe totalmente fora d'água. Qualquer força na parte superior do corpo que eu já tinha

havia desaparecido há muito tempo. Ninguém estava levantando menos peso do que eu.

Eu odiei isso. eu me sentia como quem olhou para mim estava me julgando. Não que muitas pessoas estivessem olhando. A maioria — especialmente os meninos grandes — passou por mim como se eu não estivesse lá.

Mas eu persisti e fiquei um pouco mais forte. Fiquei um pouco maior. Com o tempo, consegui levantar mais peso para mais repetições e mais séries. Isso me ajudou a ficar um pouco mais forte e um pouco maior também. (É assim que funciona.)

Um dia, um arquétipo de um rato de academia - cabeça raspada, camisa cortada, veias como cordas nos braços - estava fazendo flexões de um lado para o outro: mãos juntas, olhando ao longo da barra em vez de de frente para ela, puxando para cima e alternando trazendo a cabeça acima a barra do lado direito e depois do esquerdo. Eu estava procurando exercícios diferentes para fazer e não tenho certeza do que me dominou, mas quando ele terminou a série, eu disse: "Nunca vi flexões feito dessa maneira. Onde você os está sentindo?"

Assim que as palavras saíram da minha boca, pensei: "Oh, ótimo. Ele vai me dispensar.

Em vez disso, ele sorriu. "Sim, isso é muito difícil", disse ele. "EU definitivamente os sinto em meu dorso, mas gosto de como isso traz meu núcleo para ele. Você deveria experimentá-los.

Agradei e comecei a me afastar.

"Ei", ele disse, "percebi que você muda com frequência a largura da sua pegada ao fazer mergulhos. Por que é que?"

Naquele momento várias coisas passaram pela minha mente. Primeiro, fiquei surpreso por ele ter notado como eu fazia mergulhos. Dois, fiquei chocado por ele estar *me pedindo* conselhos. E terceiro, num ambiente onde sempre me senti um pouco desconfortável e muito inseguro, estava evidentemente começando a me encaixar.

E por mais extravagante que possa parecer, isso pareceu realmente bom. Com 25 quilos sem aumento no percentual de gordura corporal depois, não sinto mais que não me encaixo.

Estou longe de ser o maior ou o mais forte, e esse nunca foi meu objetivo. Mas é muito bom trocar cumprimentos, acenar com a cabeça, fazer perguntas ou dar um pequeno conselho. Tornei-me membro de uma pequena comunidade de pessoas com interesses e propósitos comuns.

Encaixar-se sente bom, mesmo em algum lugar relativamente sem sentido e insignificante como uma academia de uma cidade pequena.

Então, como você pode se encaixar quando não sente que pertence, seja a um grupo, a uma organização ou mesmo a um local de trabalho?

Basta a abordagem certa:

Comece silenciosamente e apenas faça o trabalho

Todos nós já passamos por situações em que “aquele cara” (é sempre um cara) aparece pela primeira vez e imediatamente tenta para forçar sua entrada em um grupo.

Não seja esse cara.

Digamos que você ingresse em uma organização industrial. Apareça em todas as reuniões. Contribua de pequenas maneiras, mas por outro lado fique discreto. Mostre que você reconhece que é novo. Mostre que você não espera ser levado a sério até provar que está falando sério - e que está nisso por muito tempo.

Voluntário para os piores empregos

“Aquele cara” tenta saltar em seu caminho para as tarefas de ameixa. Às vezes ele até consegue, mas o custo, em termos de pertencimento, é alto.

Em vez disso, use o tempo que você está escondido para descobrir onde você pode fazer a maior diferença para as pessoas do grupo. Dica: basta encontrar maneiras de tornar a vida deles mais fácil. Voluntário para o trabalho pesado. Voluntário para as tarefas sem glória. Voluntário para pagar suas dívidas.

Peça ajuda para isso Requer apenas palavras

“Aquele cara” vai a um evento de networking e, momentos depois de conhecer você, quer ser apresentado a alguém que você conhece ou deseja você consegue marcar um encontro com um de seus clientes para ele, ou quer que você faça isso - bem, você sabe como é. Todos nós precisamos de ajuda. Todos nós precisamos de ajuda. Mas depois de pagar algumas dívidas, seja esperto e comece aos poucos. Não peça tempo ou esforço. Basta fazer uma pergunta.

Ofereça-se para ajudar de maneiras que exigem mais do que palavras

“Aquele cara” imediatamente se aproxima e diz o que você está fazendo de errado. Ou o que você poderia estar fazendo melhor. Ou poderia estar fazendo diferente. Ou, provavelmente, o que você deveria fazer do jeito dele.

Esse tipo de ajuda tem mais a ver com “aquele cara” do que com você - muito menos com o que você realmente precisa.

Preste atenção para perceber quando outros as pessoas estão lutando. Em seguida, encontre maneiras específicas de ajudar - dessa forma, você pode superar as respostas automáticas “Não, estou bem”.

Muito poucas pessoas oferecem ajuda antes de serem solicitadas, embora na maioria das vezes seja nesse momento que uma pequena ajuda terá o maior impacto. Apenas certifique-se de arregaçar as mangas e realmente ajudar - essa é a única maneira de fazer uma diferença real em outro a vida da pessoa.

Ajude outras pessoas a sentirem que pertencem

Pense desta forma. Não importa quão acolhedora e amigável seja a empresa, os funcionários recém-contratados muitas vezes sentem que estão sendo constantemente pesados, medidos e considerados deficientes.

Talvez seja o cara da expedição que sempre almoça sozinho. Talvez seja a senhora da contabilidade que sempre fica à frente de um grupo. É fácil detectar pessoas que se sentem hesitantes e deslocadas.

Escolha um. Diga oi. Diga algo legal. Diga ou faça algo que faça a pessoa sentir uma conexão um pouco maior – com a empresa, com um grupo ou apenas com você.

Chegue ao ponto em que você se sente confiante em ajudar os outros a se encaixarem e é aí que *você* realmente se encaixa – porque então não se trata mais de você: trata-se do grupo e das pessoas desse grupo.

O que, pensando bem, é a definição perfeita de adaptação.

É que, quando você pensa ainda mais sobre isso, é o momento perfeito para perguntar a alguém que você admira como ele adquiriu a habilidade ou o conhecimento que possui - e como você também pode.

Eu prometo que eles não irão ignorar o seu pedido, porque você provou ser alguém que ajuda os outros. . . o que significa que as pessoas terão prazer em ajudá-lo.

Quem você procura em busca de inspiração é importante, mas o que realmente importa é que a abordagem deles para o sucesso o ajudará a atingir seus objetivos.

E que o sucesso deles – e a abordagem deles para alcançá-lo – servirá de exemplo para ajudá-lo a superar seus limites autoimpostos.

SEUS MAIORES LIMITES SÃO AUTO-IMPOSTOS - MAS ESSES LIMITES SÃO OS MAIS FÁCEIS DE SUPERAR

É verdade que todos nós temos limites. Alguns limites são físicos. Alguns são mentais. Alguns sobre os quais simplesmente não podemos fazer nada.

Mas na maioria dos casos, os nossos limites são auto-impostos.

Aqui está um exemplo de limite auto-imposto: esforço. É fácil racionalizar que já fizemos o suficiente. É tentador

pensar que fizemos tudo o que podíamos, especialmente quando estamos cansados. E então paramos.

Mas aquela vozinha mente: com a motivação certa, ou sob nas circunstâncias certas, podemos sempre fazer mais. Parar é quase sempre uma escolha. Não precisamos parar; escolhemos parar.

O mesmo se aplica à habilidade. Depois que você atinge um certo nível de especialização, sua taxa de melhoria normalmente diminui. . . e é natural presumir que você está perto do seu limite.

Mas você realmente não é. Você só pensa assim porque começou a comparar seu eu atual com o seu eu passado em vez de com o que é realmente possível. Você começou a olhar para trás e ver até onde chegou, em vez de olhar para frente para ver até onde ainda pode ir. Você presume que é tão bom quanto provavelmente será.

E assim, muitas vezes inconscientemente, você para de tentar.

Aqui está um ótimo exemplo.

No ano passado fui a uma pista de kart com alguns executivos da NASCAR e três reais pilotos: Alon Day, piloto da série EuroNASCAR e Atleta Israelense do Ano de 2016; Ty Majeski, campeão do ARCA Midwest Tour 2016; e Ross Chastain, motorista da série Xfinity, motorista ocasional da série de caminhões e mocinho versátil.

Já estive em pistas de kart antes e normalmente termino bem em comparação com outros guerreiros de fim de semana. Mas contra três pilotos profissionais? Na primeira volta de treino todos eles passaram por mim entrando em uma série de curvas *em S*.

Eu sabia que eles seriam rápidos, mas a velocidade deles parecia surreal. Eu não poderia imaginar ir tão rápido.

Mas me acomodei e tentei encontrar as melhores linhas, os melhores pontos de frenagem – a prática é apenas experimentar. Fiz o meu melhor e terminei a sessão de treinos com o quinto tempo mais rápido entre dez pessoas.

Eu tinha cerca de meio segundo atrás de um não piloto. Nada mal. Exceto que Alon, Ty e Ross foram quase cinco segundos mais rápidos.

Eca.

Enquanto fazíamos uma pausa, os outros não-corredores conversavam entre si. Fui direto até Ross e perguntei como ele era tão rápido.

Ele olhou para a pista por um momento. “Você passou direto pelos *S*?” ele perguntou.

“Hum, não”, eu disse, estreitando os olhos com ceticismo. Pedal para o metal em uma pista apertada pode parecer rápido, mas geralmente não é. Em alguns lugares da pista, você tem que ir devagar para ser rápido. “Achei que não conseguiria.”

“Claro que você pode”, disse ele. “Aproxime-se, toque no canto interno da primeira curva e, em seguida, toque na parede logo antes do ponto mais estreito da próxima. Essa é a linha que você deseja seguir. O back-end pode deslizar um pouco na saída do último vire-se e você pode beijar a parede, mas tudo bem.”

“OK?” Eu pensei. “Fácil para o seu traseiro de motorista da NASCAR dizer.”

Curiosamente, porém, foi fácil para meu cético fazer isso. Na minha primeira volta de qualificação, usei a linha que ele recomendou e entrei na primeira curva *S* a todo vapor. . . e nunca tive que tirar o pé do acelerador. Só isso me tornou muito mais rápido porque eu carregava velocidade extra na reta e através da próxima varredora direita.

O que mudou? Minha habilidade não era o problema. Meu limite auto-imposto era o problema. Não achei que fosse possível ir direto ao ponto. . . então não foi. Depois que eu soube que era possível, foi possível.

Nada mudou, exceto minha perspectiva — e, como resultado, minha habilidade.

Eu tinha parado de pensar em ir um pouco mais rápido do que Já tinha feito isso antes e comecei a pensar em tentar ser tão rápido quanto Ross. Eu não era mais minha referência. Ross foi minha referência.

Após a qualificação - e usando algumas outras dicas que Ross me deu em algumas outras curvas - fui o quarto mais rápido, atrás de Alon, Ross e Ty. Com um pouco mais de prática, os tempos de volta melhoraram cerca de meio segundo a mais do que na sessão de treinos.

Meus tempos de volta melhoraram por mais de três segundos.

Para a corrida, nos alinhamos em ordem de qualificação, com três metros de distância entre cada kart. À medida que as voltas diminuía, Alon, Ross e Ty gradualmente se distanciaram. Consegui dar uma volta em todos os outros karts, exceto um, e evitei ser ultrapassado pelos caras rápidos.

Mas na maior parte do tempo eu apenas tentei correr na pista e dirigir como Ross faria. Claro que não poderia, mas Eu tentei, porque ele era minha referência.

E essa mudança mental tornou-me mais rápido: a minha volta mais rápida foi quase um segundo mais rápida do que a minha melhor volta de qualificação porque esqueci os meus limites auto-impostos e, em vez disso, concentrei-me em tentar alcançar o que era realmente possível.

E você pode fazer o mesmo.

Pare de se comparar consigo mesmo. Pare de se comparar com as pessoas ao seu redor. Vá ver uma estrela em ação. Seja um palestrante, um músico, um artista, um atleta ou um empresário, encontre uma maneira de se expor a habilidades excepcionais, conhecimentos excepcionais e talentos excepcionais.

Já andei com ciclistas profissionais; a experiência, embora humilhante, aumentou automaticamente minha barra de desempenho. Trabalhei com uma das rainhas da análise de dados; a experiência, embora humilhante, automaticamente aumentei muito mais minhas próprias expectativas de resolução de problemas.

Quando você passa um tempo com uma superestrela, quando tenta fazer o que os profissionais fazem, essa experiência elevará automaticamente seus próprios limites internos a um nível mais alto. Embora você possa nunca ser tão bom, quando o desempenho de superstar é o seu padrão, você automaticamente define suas metas mais altas - e isso faz com que você alcance mais. Pare de comparar seu eu atual com seu eu passado.

Comece a comparar o seu eu atual - independentemente do quão longe você acha que já chegou - com o que é realmente possível.

Pare de olhar para trás. Comece a ansiar para ver até onde você ainda pode ir.

E então trabalhe duro para chegar lá. Faça o que os profissionais fazem.

Você pode nunca ser tão talentoso quanto o melhor na área ou atividade que escolher, mas você definitivamente alcançará muito mais do que seus limites autoimpostos permitiram que você pensasse que era possível.

PARA ALCANÇAR UM GRANDE OBJETIVO, VÁ VIKING

Clive Standen é o ator que interpreta Rollo em *Vikings* e Bryan Mills no programa da NBC *Taken*. Por causa dos *Vikings*, ele pode parecer um sucesso instantâneo, mas já era ator há muitos anos antes de conseguir esse papel. Como ele aguentou ali durante os tempos difíceis?

“Sou marido e pai de três filhos”, ele me disse. “Tenho a pressão de colocar comida na mesa. O clichê é que quando você tem filhos você para de se preocupar consigo mesmo, mas você realmente se preocupa. Tornar-me pai mudou tudo para mim.

“Quando as coisas não estão indo tão bem, você simplesmente faz o que for preciso. Quando eu estava lutando, não tinha orgulho de quais empregos Eu levava: dirigia vans, distribuía coisas na rua, servia mesas, trabalhava em bares, limpava casas. . . . A hipoteca não se paga sozinha. Isso foi motivação suficiente.

“Por outro lado, ter filhos lhe dá menos tempo para se dedicar a colocar comida na mesa. Quando você tem filhos, você acha que terá menos tempo, mas na verdade eu encontro mais tempo. Perdemos muitas horas do dia procrastinando. Hoje em dia são os horários em que as crianças estão na escola que faço uso para realizar o trabalho. (Não quero perder tempo com as crianças.) Eu não o desperdiço; Eu uso esse tempo. Eu me vejo realizando muito mais como pai porque aproveito essas oportunidades. Em última análise, faço tudo pela minha família. Mesmo que isso signifique ficar acordado a noite toda, você arranja tempo.”

Se você está lutando para gerenciar seu tempo de maneira eficaz, a abordagem de Clive é perfeita. Decida o que é importante para você e então estruture sua vida – e seu processo – para garantir que você realizará as coisas que realmente importam.

“Quanto a 'aguentar firme', como você disse”, continua Clive, “Richard Briers veio para nossa escola de teatro e fizemos a ele uma pergunta semelhante. 'Como você aguenta aí? Como você passa pelo tempos difíceis?’

“Ele disse: 'Se você realmente, realmente, realmente, realmente, realmente, realmente, realmente, *realmente* quer atuar, não o faça. Mas se você *tiver* que agir, então faça.

“Não é tão fácil quanto dizer: 'Bem, não está funcionando, então em que mais sou bom?’ Essa é outra motivação para mim. Não há nada em que eu seja tão bom quanto atuar que satisfaça tanto essa fome.

“Então eu não tenha uma escolha. Eu *tive* que aguentar firme.

Você tem escolha? Se o seu objetivo significa o suficiente para você, então não o faça. Aja dessa maneira. Perseverar e manter o curso ajudará a alimentar sua motivação para continuar.

Mas e se você não tiver confiança? E se isso estiver impedindo você? Imite alguém como Tamara Taylor, atriz de *Bones*. Quando criança, Tamara era extremamente tímida. O que ela fez sobre isto? Ela decidiu tentar atuar para superar seu medo. Embora, como você verá, “superar” seja a palavra errada porque, como para muitos de nós, confiança não é apenas um interruptor para Tamara que, uma vez acionado, permanece ligado para sempre.

A confiança é conquistada todos os dias. . . e o processo muitas vezes começa quando você mergulha e faz o que tem mais medo de fazer.

“Eu sei que parece loucura, mas faz sentido para mim”, Tamara me disse. “Primeiro, eu adoro... *adoro* ... filmes, e aquela parte calma e tranquila de mim pensava que eu poderia ser bom atuando se tentasse. Mas isso também foi o que mais me assustou. Eu era tão tímido que quase me paralisou em ambientes sociais. E como as pessoas tímidas sabem, isso pode se tornar um ciclo vicioso:

quanto mais desconfortável você se sente perto das pessoas, mais você recua e mais tímido você fica. pegar.

“Felizmente, meu melhor amigo no mundo se mudou para Los Angeles e conseguiu um papel em um programa de TV de sucesso, e pensei: 'Se ao menos eu pudesse fazer isso...'. . . ' Então entrei em uma aula de atuação porque isso me assustou profundamente.

“A gloriosa surpresa foi que eu realmente adorei atuar. Foram necessários muitos anos de aulas de atuação para ficar remotamente confortável, mas tudo bem. Me ajudou muito pessoalmente nível, para não mencionar profissionalmente.

Tamara também tem uma perspectiva incrível sobre como manter o rumo e como até mesmo os menores sucessos ajudaram a alimentar sua motivação.

“A chave para minha perseverança foi amar absolutamente a arte de atuar”, disse ela. “Achei que, se continuasse fazendo isso, pelo menos melhoraria minha atuação. Mesmo que eu não tenha me tornado um tremendo sucesso, até logo como eu sabia que estava melhorando e melhorando, para mim *isso* foi um sucesso. Sentir-se bem-sucedido é interno, não externo.

“Há aquela citação de Steve Jobs que diz que as pessoas que são loucas o suficiente para pensar que podem mudar o mundo são aquelas que o fazem. . . e é preciso um pouco de 'louca' para dizer que o sinal está verde quando o mundo está lhe dizendo que o sinal está vermelho. O mundo conta muitas gente a luz está vermelha. Você tem que confiar em si mesmo e diga: 'Acho que o sinal está verde e vou continuar fazendo isso'. Enquanto você continuar, você continuará melhorando. E à medida que você melhora, você ganha mais confiança. Só isso para mim já é sucesso.”

Ver? É fácil encontrar profissionais para imitar. O que é mais difícil é comprometer-se a fazer o que os profissionais fazem – mas não é tão difícil quando você percebe quão bem funciona. Aceite o desafio, aceite a “dor”, aceite o fato de que você irá se esforçar e se esforçar além dos seus limites normais. . . porque toda vez que você fizer isso, você se sentirá motivado a fazer novamente.

E com o tempo você se verá vivendo a vida *que* deseja viver.

CAPÍTULO 8

Faça mais fazendo menos

C

Já falamos muito sobre sucesso. Conversamos muito sobre conquistas. Vimos muitos exemplos de pessoas extremamente talentosas, muitas vezes até famosas, e como elas alcançaram esse sucesso.

Êles são ótimos.

Todos nós sonhamos em ser grandes. . . mas nem todos podemos ser ótimos em tudo.

Mas podemos ser o melhor que podemos nas coisas que escolhemos pendência.

É assim que toda pessoa de sucesso começa. Eles não *sabem* que serão superestrelas. Eles não sabem que serão de classe mundial. Eles apenas sabem que querem ser tão bons quanto possível.

SEJA O MAIOR PEIXE

Digamos que você esteja falando em um evento. Seu objetivo é ser o melhor orador naquele *evento*. Você não precisa ser tão bom quanto Tony Robbins, que, apesar de toda a diversão que estou zombando dele, é um tremendo palestrante. Você só precisa ser o melhor orador naquele evento. Você precisa se destacar dos outros palestrantes. Você precisa ser especial de alguma forma: mais engraçado, mais inteligente, mais entusiasmado, mais perspicaz. . . você precisa ser a pessoa naquele evento que oferece o melhor valor ao público.

Então as pessoas vão se lembrar de você. Então as pessoas irão conferir seu outro trabalho. Então outras

conferências vão querer para reservar você. Ser o melhor cria naturalmente maiores oportunidades.

Ou digamos que você participa de uma reunião. Seu objetivo não é ser o Stephen Covey das reuniões; seu objetivo é ser o mais preparado, ou o mais pontual, ou o mais bem informado, ou o mais engajado. Seu objetivo é ser a melhor pessoa presente *nessa* reunião.

Ou digamos que você trabalha com atendimento ao cliente. Embora você possa querer Se você provar que tem potencial para ocupar cargos de nível superior, seu objetivo imediato é ser o melhor em sua empresa naquilo que faz *atualmente* ou, salvo isso, ser o melhor em algum aspecto de seu trabalho.

É assim que você se destaca. É assim que você é notado. É assim que você sobe na escada da realização.

É assim que você obtém as habilidades, o conhecimento e a experiência que talvez não adquirisse se você se contenta em ser mediano. E isso também é como você se torna parte de uma comunidade. . . e se tornar quem você quer ser.

Este princípio “seja o melhor” pode ser aplicado em qualquer lugar.

Leve-me. Às vezes faço passeios com ciclistas locais que não são apenas ciclistas mais jovens, mas também profissionais. (Adicione isso à lista de maneiras pelas quais é uma droga ser eu.) Quando estou andando com os caras rápidos, nunca serei o melhor ciclista.

Mas posso ser a pessoa mais prestativa do passeio. Posso ser o cara que leva mais tempo em frente a um vento contrário. Ou posso ser o cara que sempre traz tubos extras e cartuchos de CO₂ caso alguém tenha um furo e não tenha trazido os deles. Ou posso ser o melhor cara do tipo “ele é bem lento, mas é divertido tê-lo junto”.

Então é isso que eu faço. Eu encontro alguma maneira de ser o melhor. Isso é mais divertido para mim e para as pessoas com quem ando. Tornei-me um ciclista melhor apenas por andar com os caras rápidos.

E me sinto bem-vindo em um ambiente onde, de outra forma, nunca me sentiria pertencente.

Todos nós temos nosso ponto ideal – mas a maioria de nós passa uma fração do dia trabalhando em nossos pontos

ideais. A chave é encontrar maneiras de delegar ou agilizar todas as tarefas que o distraem de fazer o que você faz de melhor, porque quando você faz mais daquilo que faz de melhor, você alcança mais – e sua carreira, seu negócio ou sua vida pessoal florescem naturalmente.

Como você pode liberar tempo para aplicar outras estratégias de realização às coisas que você faz melhor e aprender a realizá-las ainda melhor do que já faz?

Isso é difícil, porque se você já tem algum sucesso, o sucesso tende a criar confusão: mais reuniões, mais projetos, mais decisões, mais itens na sua lista de tarefas. Mas muitas vezes fazer mais pode significar alcançar menos.

É por isso que, mais uma vez, a subtração pode ser a melhor adição, principalmente quando você agiliza o seu dia e, no processo, a sua vida.

E a maneira mais fácil de fazer isso é começar a dizer não.

OS COMERCIAIS ANTIDRUGAS ESTÃO CERTOS: APENAS DIGA NÃO

Como funcionário, como proprietário de uma empresa, como pai ou amigo, você diz constantemente sim: às oportunidades, às ideias, às coisas que você pode fazer para ajudar outras pessoas e fazer a diferença em suas vidas. . . Dizer sim é um elemento crucial para o seu sucesso.

Mas dizer não também é.

Na verdade, se você deseja atingir um grande objetivo, bem como ter sucesso em todas as suas outras responsabilidades, precisa aprender como dizer não à maioria das coisas que surgem em seu caminho. Caso contrário, outras pessoas – e outras escolhas – colocarão exigências incríveis no seu recurso mais valioso: o seu tempo.

Ryan Robinson, um empreendedor em série e profissional de marketing, usa uma estrutura simples para decidir se deve dizer sim ou não. Ele se faz duas perguntas:

“Fazer isso me beneficiará de alguma forma?”

É claro que os “benefícios” vêm em muitos formulários. Os benefícios podem ser financeiros. Os benefícios podem ser profissionais. Os benefícios podem ser na forma de maior realização, maior satisfação, alegria de fazer o bem. Assim como a definição de “sucesso” é única para cada pessoa, a definição de “benefícios” também o é.

Isso significa que só você pode decidir se uma determinada oportunidade, atividade ou solicitação beneficia você.

Digamos que você seja convidado a falar em um evento. Essa pode ser uma ótima oportunidade, mas e se o único benefício para você envolver o seu ego? Se você não tem nada melhor para fazer, vá em frente. . . mas você não deveria usar esse tempo para fazer mais daquilo que você faz de melhor?

Ou digamos que você poderia colocar seu nome no chapéu para servir na equipe de piquenique dos funcionários da sua empresa. (Sim, existem.) Essa pode ser uma ótima oportunidade, mas, novamente, provavelmente não - seu tempo seria melhor gasto com foco em áreas que gerem valor real para sua organização. Não importa qual seja o seu negócio, uma ou duas coisas realmente gerem resultados. Talvez seja qualidade. Talvez seja serviço. Talvez seja o fornecedor de menor custo. Talvez seja a conexão pessoal feita com cada cliente individual. Outros aspectos são importantes, mas para cada negócio, um ou dois são absolutamente decisivos. Quer ter sucesso? Gaste todo o tempo que puder trabalhando na área que agrega valor real ao seu negócio. *É* assim que você se destacará. *Isso é o que você deve fazer melhor – e fazer mais.*

Avalie implacavelmente cada “oportunidade” que surgir em seu caminho. Lembre-se de que toda vez que você diz sim, você tira um tempo para fazer o que faz de melhor.

Certifique-se de que “sim” realmente vale a pena.

“Isso é mais importante Do que o que estou fazendo atualmente?”

Agora a borracha encontra a estrada.

Você já tem objetivos inegociáveis: atender às suas necessidades financeiras básicas, atender às suas necessidades básicas de saúde, cuidar da sua família. . . Se a “oportunidade” impactar negativamente essas coisas, bum: “não” automático.

Mas e quanto aos seus objetivos negociáveis? Aqui fica mais difícil - mas não realmente. Qual é mais importante para você: a “oportunidade” ou o que você está trabalhando atualmente para alcançar?

A resposta é sempre mais fácil do que você pensa. Se você decidiu, digamos, correr uma maratona e tem trabalhado duro e seguido sua rotina, não há razão para mudar de meta de condicionamento físico no meio do caminho. Você alcançará seu objetivo de correr uma maratona e então poderá colocar seu chapéu de empreendedor em série e alcançar um objetivo diferente - e você traga a confiança e a motivação que você ganhou ao atingir seu objetivo na maratona para sua próxima corrida.

Tudo que você precisa fazer é equilibrar o que você está fazendo atualmente contra o que você poderia fazer. O que é mais importante? O que o levará ao sucesso que você espera alcançar? O que fará você se sentir mais feliz e realizado? O que garantirá melhor que seu gráfico “financeiro” e de “felicidade” linhas se cruzam?

Na maioria das vezes você descobrirá que o que está fazendo atualmente é mais importante. Não agarre cada coisa nova e brilhante na esperança de que isso de alguma forma o deixe mais feliz.

Isso irá ajudá-lo com futuras perdas de tempo, mas e quanto ao tempo que você enfrenta atualmente?

Vamos eliminar alguns deles.

PARA ALCANÇAR MUITO MAIS, COMECE FAZENDO MUITO MENOS

Em vez de fazer uma reforma profissional ou pessoal total, a maneira mais fácil é começar aos poucos. Aqui estão algumas coisas básicas a serem eliminadas que irão liberar

períodos de tempo para permitir que você gaste mais tempo fazendo o que faz de melhor.

Elimine uma “permissão”

Você provavelmente não pensa dessa maneira, mas tudo o que você faz “treina” as pessoas ao seu redor para tratá-lo de determinada maneira. Deixe os funcionários interromperem suas reuniões ou telefonemas por causa de “emergências”, e eles se sentirão à vontade para interrompê-lo sempre que eles querem. Deixe de lado o que estiver fazendo toda vez que um amigo ligar, e essa pessoa sempre esperará atenção imediata. Retorne e-mails imediatamente e as pessoas aprenderão a esperar uma resposta imediata.

Resumindo, suas ações dão permissão a outras pessoas para impedir que você funcione da maneira como funciona melhor.

Como você muda esse paradigma? Um amigo criou uma conta de e-mail de “emergência”. Ele responde a esses e-mails imediatamente. Seus funcionários sabem que ele verifica seu e-mail “padrão” apenas algumas vezes por dia. Eles agem de acordo. A menos que sua esposa esteja ligando, um pai que fica em casa que conheço atende o telefone apenas quando seus filhos estão cochilando. As pessoas sabem que ele nem sempre está disponível e agem de acordo.

Descubra como você opera melhor e então “treine” as pessoas ao seu redor para que você seja o mais produtivo possível.

Relatório de matar um

Você não está lendo a maioria deles de qualquer maneira. E nem as outras pessoas.

Mate uma assinatura

Trabalhei em uma fábrica onde os supervisores tinham que aprovar a qualidade antes que um trabalho pudesse ser executado. Isso me pareceu estranho: confiamos nos operadores para garantir que os empregos atendam aos padrões durante toda a execução, então por que não poderíamos confiar neles para saber se um trabalho atendia aos padrões de qualidade antes de começar a ser executado?

Você provavelmente tem pelo menos uma aprovação porque em algum lugar ao longo do caminho um funcionário cometeu um erro grave e você não quer que o mesmo erro aconteça novamente. No processo, porém, você diminui o grau de responsabilidade que seus funcionários sinta pelo seu próprio trabalho, pois sua autoridade foi inserida no processo.

Em vez disso, faça isto: treine, explique, confie. . . e retire-se de processos aos quais você não pertence.

Isso também funciona quando se trata de crianças. Estabeleça diretrizes e permita que seus filhos tomem decisões dentro desses parâmetros. Eles aprenderão a ser mais responsáveis e independentes, e você recuperará todos aquele tempo que você gasta (inutilmente) microgerenciando suas vidas.

Demitir um cliente

Você conhece aquele: o de alta manutenção, baixa receita e lucros inexistentes. Comece a cobrar mais ou a fornecer menos. Se isso não for possível, demita esse cliente.

A propósito, isso também se aplica aos seus “amigos”. Algumas pessoas aceitam e não dão. Algumas pessoas sugam tempo e energia que você não pode pagar perder. Como diz Jim Rohn, você é a média das cinco pessoas com quem passa mais tempo. Não há nada de errado em despedir alguns “amigos”, especialmente se eles não são amigos de verdade.

Elimine sua lista de tarefas

Anteriormente, discutimos como uma lista de tarefas com vinte ou trinta itens é apenas uma lista de desejos. Uma lista de tarefas com vinte ou trinta itens não é apenas deprimente, é impossível. Por que começar quando há não tem como terminar? Você não - e você não.

Em vez disso, tente isso. Crie uma lista de desejos real. Anote todas as ideias, projetos, tarefas, etc. que você puder imaginar. Faça uma lista de “gostaria de fazer”.

Em seguida, escolha os três ou quatro itens dessa lista que farão a maior diferença. Escolha as tarefas mais fáceis de realizar, ou aquelas com maior retorno, ou aquelas que irão eliminar a maior dor. Faça *disso* a sua lista de tarefas. Faça.

Depois, você pode voltar e escolher mais três ou quatro itens da sua lista de desejos.

Corte uma despesa

Atualmente você está gastando dinheiro em algo que não precisa ou não quer. Mas porque você o compra, você sente que deve usá-lo. Eu costumava assinar uma variedade de revistas (porque assinar é barato em comparação com comprar revistas na banca de jornal). Ótimo . . . mas então as revistas apareceram na minha caixa de correio. E então senti que deveria lê-los. Quando não o fiz, eles sentaram-se e fizeram-me sentir culpado.

Então deixei cair a maioria deles. Eu não sinto falta deles.

Freqüentemente, a maior economia quando você corta uma despesa não envolve o custo real; a maior economia reside no tempo envolvido em fazer, manter ou consumir qualquer que seja o despesa representa. Escolha uma despesa que você possa eliminar e que também libere tempo e esforço. E você poderá fazer mais daquilo que faz de melhor.

Abandone um compromisso pessoal

Todos nós fazemos coisas simplesmente porque sentimos que deveríamos. Talvez você seja voluntário porque um amigo lhe pediu. . . mas você não sente nenhuma conexão real com a causa que apoia. Talvez você almoce semanalmente com alguns velhos amigos. . . mas parece mais uma tarefa árdua do que uma delícia. Ou talvez você continue tentando aprender francês só porque começou. . . e agora você não quer se sentir um desistente.

Pense em algo que você faz por hábito, ou porque acha que deveria, ou simplesmente porque não sabe como sair dessa situação – e então encontre uma maneira de sair dessa situação. A dor momentânea – ou em alguns casos o confronto – de renunciar, desistir ou deixar ir logo será substituído por uma enorme sensação de alívio.

Então use esse tempo para fazer algo com significado real.

Simplifique o seu almoço

Você já toma decisões suficientes. O que almoçar não deveria ser uma delas. Faça como eu e coma atum e uma pequena salada. Escolha algo saudável, algo simples.

Salve a tomada de decisão para as coisas que são genuinamente importantes.

Como bônus, você perderá um pouco de peso e se sentirá um pouco melhor.

Crie uma janela de reflexão

A maioria das pessoas passa muito mais tempo reagindo – aos funcionários e colegas, às solicitações dos clientes, às necessidades da família e dos amigos, etc. – do que pensando e refletindo. Elimine vinte a trinta minutos de tempo de reação criando algum tempo de silêncio. Feche seu porta e pense. Melhor ainda, dê um passeio. O exercício fortalece mais o pensamento do que o pensamento; caminhar apenas quarenta minutos, três dias por semana, constrói novas células cerebrais e melhora a função da memória.

E não se preocupe, pois algo ruim acontecerá enquanto você estiver fora – na maioria das vezes, os problemas que você “evita” se resolverão sozinhos.

Elimine uma categoria inteira de decisões

Em vez de Ao tomar decisões em série, tente tomar apenas uma: decidir quem decidirá.

Digamos que você precise decidir regularmente se deseja agilizar o envio devido a atrasos no trabalho em andamento. Em vez de ser o tomador de decisões, escolha outra pessoa na organização para tomar essas decisões. Fornecer orientação, parâmetros e conselhos, e solte essa pessoa. Em seguida, verifique periodicamente se eles precisam de mais direção. Dessa forma, você gasta tempo tentando descobrir como eliminar os atrasos em vez de lidar com as repercussões.

Quase todas as decisões que você toma atualmente podem ser assumidas por pessoas em quem você confia. Como você aprenderá a confiar neles? Ensine, treine, oriente, verifique.

Como já discutimos, dessa forma você dará aos seus funcionários a autoridade e a responsabilidade que eles conquistaram – e isso fará com que eles se sentem melhor em relação *ao seu* trabalho.

Falando em simplificação, aqui está uma estratégia muito simples, mas muito poderosa.

A VANTAGEM DE 1 POR CENTO

É muito difícil obter ganhos massivos em habilidade, desempenho e talento, especialmente da noite para o dia. Mas é muito fácil fazer pequenas alterações.

Em 2009, Sir Dave Brailsford, ex-diretor da British Cycling, buscava financiamento para o programa. Ele disse ao governo britânico que poderia construir o seu primeiro vencedor do Tour de France em quatro anos, usando uma estratégia que chamou de “ganhos marginais agregados”. Seu plano era quebrar cada componente individual

necessário para formar um ciclista e uma equipe de ciclismo de classe mundial e melhorar cada um desses elementos em 1%.

Não 5%, 10% ou 20%, mas apenas 1%.

Três anos mais tarde, Bradley Wiggins, do Team Sky, ganhou o Tour de France e uma medalha de ouro olímpica. E durante três dos quatro anos seguintes, Chris Froome, do Team Sky, venceu o Tour de France.

A “vantagem de 1%” funciona incrivelmente bem por um motivo simples: pequenas melhorias resultam em uma grande melhoria geral. Simplifique levemente sua rotina matinal, a maneira como você lida com e-mails, a maneira como você lida com correio de voz, a maneira como você agenda compromissos. . . e em breve você poderá liberar trinta minutos do seu dia para que possa (você adivinhou) fazer mais daquilo que faz de melhor.

Porém, tenha isso em mente: a maioria dos conselhos sobre definição de metas que apregoam o poder dos ganhos incrementais concentra-se em fazer pequenas melhorias ao longo do tempo em uma habilidade ou atividade. Por exemplo, esta semana tentarei fazer quatro flexões, depois na próxima semana Vou atirar em cinco, depois em seis. . . mas é claro que eventualmente vou me deparar com uma barreira de melhoria de desempenho.

A vantagem de 1% concentra-se em quebrar todas as partes componentes de uma atividade e, em seguida, fazer uma melhoria marginal, mas significativa, em cada uma dessas partes. Você não precisa se tornar fenomenalmente melhor em uma tarefa – você pode apenas melhorar um pouquinho em diversas tarefas.

Se você está em um relacionamento, melhorias de 1% são visíveis

A pesquisa mostra que a pessoa com quem você se casa pode ter um impacto dramático na sua satisfação no trabalho e no sucesso profissional. Mas, além de escolher sabiamente o seu parceiro, há muitas coisas que você pode fazer para ajudar seu cônjuge a ter mais sucesso - e melhor

ainda, essas coisas também podem fortalecer seu relacionamento.

Tenha em mente o a palavra-chave nessa frase é “fazer”. Pensar e sentir são ótimos, mas a ação – as coisas que você faz, muitas delas pequenas, todos os dias – é tudo. E o que você faz é dar.

Não pegue, dê.

Aqui estão algumas coisas que as pessoas que desejam ajudar seus parceiros a ter mais sucesso e fortalecer seu relacionamento fazem umas pelas outras. Faça uma pequena melhoria em cada área e você estará impressionado com o efeito cumulativo.

Peça um pouco mais de ajuda

Embora seja relativamente fácil pedir ajuda com algo prático, é mais difícil pedir quando a ajuda necessária é pessoal. Mas como você sabe, quando você pede ajuda, várias coisas acontecem. Você demonstra implicitamente que respeita a pessoa que dá o conselho, que respeita sua experiência, habilidade e visão. E você mostra que você confie na pessoa, pois ao pedir ajuda você se torna vulnerável.

Pedir ajuda mostra às outras pessoas que você as respeita e confia nelas. Não é uma ótima maneira de fazer as pessoas sentirem?

Dê um exemplo um pouco melhor

Pesquisadores da Universidade de Washington em St. Louis descobriram que pessoas com parceiros relativamente prudentes e confiáveis tendem a ter melhor desempenho no trabalho, ganhando mais promoções, ganhando mais dinheiro e se sentindo mais satisfeitos com seus empregos.

Isso é verdade tanto para homens quanto para mulheres. A “consciência do parceiro” previu a satisfação futura no trabalho, a renda e a probabilidade de promoção, mesmo depois de levar em consideração o nível de consciência dos participantes. *Seja um pouco mais cuidadoso e não apenas

você se beneficiará, mas também seu parceiro. . . e seu relacionamento.

Elogie, reconheça e elogie com um pouco mais de frequência

É fácil reconhecer pessoas que fazem coisas incríveis. Mas é bem possível que elogios consistentes sejam uma das *razões pelas quais* eles fazem coisas incríveis.

As pessoas que trabalham para construir um casamento bem-sucedido às vezes veem o que há de bom em seu parceiro antes que essa pessoa veja isso em si mesma - e isso pode fornecer a centelha que pode ajudar seu parceiro. alcançar seu verdadeiro potencial.

Permita um pouco mais de espaço e privacidade

Todo mundo compartilha. Todo mundo gosta e tweeta. As vidas têm se tornado cada vez mais livros mais abertos. Com o tempo, começamos a sentir que temos o direito de saber mais sobre os outros do que nunca. Isso inclui nossos entes queridos.

Mas às vezes não precisamos saber. Às vezes, o melhor presente que podemos dar é o presente de privacidade, de não perguntar, de não bisbilhotar - mas estar sempre disponível, se e quando nosso outro significativo quiser ou precisar compartilhar. Não é necessário *saber* para se *importar* .

Passe um pouco mais de tempo procurando oportunidades que seu parceiro perdeu

Todos nós queremos melhorar, crescer, ter sucesso. . . mas às vezes nos aprofundamos tanto nas árvores que deixamos de notar a floresta.

Tome um pouco mais é hora de procurar oportunidades que seu parceiro possa ter perdido. Mas não basta conhecer os objetivos do seu parceiro; trabalhe um pouco mais para ajudar seu parceiro a atingir seus objetivos. Às vezes isso

significa ajudar a abrir uma porta que de outra forma poderia ter permanecido fechada.

Encontre um pouco mais de felicidade no sucesso do seu parceiro

Grandes equipes empresariais vencem porque seus membros mais talentosos estão dispostos sacrificar para fazer os outros felizes. Grandes equipes são formadas por funcionários que se ajudam, conhecem suas funções, deixam de lado metas pessoais e valorizam o sucesso da equipe acima de tudo.

E é exatamente assim que ótimos relacionamentos funcionam.

Todo grande líder responde à pergunta “Você pode decidir que sua felicidade virá do sucesso dos outros?” com um sonoro “Sim!” As pessoas também que desejam que seu parceiro – e seu relacionamento – seja bem-sucedido.

Seja um pouco mais sincero

Falar da boca para fora é fácil. Às vezes é difícil demonstrar apreço sincero por um gesto atencioso, uma palavra gentil ou um esforço extra. Às vezes é mais difícil demonstrar decepção sincera – com os outros, claro, mas também consigo mesmo.

Quer um relacionamento mais bem-sucedido? Comemore um pouco mais. Simpatize um pouco mais. Preocupe-se um pouco mais. Resumindo, seja um pouco mais humano. Seu parceiro se apaixonou por uma pessoa. Seja uma pessoa real.

Esforce-se um pouco mais para mudar a vida do seu parceiro.

Pese um pouco mais o pessoal e o prático.

O QUE O AMOR TEM A VER COM O TRANSPORTE?

Buscar o sucesso profissional pode impactar no sucesso do seu casamento (e vice-versa). Por exemplo, de acordo com um estudo, se um dos cônjuges viaja mais de quarenta e cinco minutos, esse casal tem 40% mais probabilidade de se divorciar.

(Há algumas ressalvas quanto a essa descoberta. Se você já passou cinco anos ou mais viajando mais de quarenta e cinco minutos, então você tem apenas 1% mais probabilidade de se divorciar do que casais com deslocamentos curtos - pense nisso como uma desvantagem de 1%. Em tudo provavelmente, isso ocorre porque você já trabalhou nas questões práticas e emocionais envolvidas. Além disso, se um de vocês fez um longo trajeto antes de iniciar o relacionamento, também é muito menos provável que você se divorcie do que os cônjuges que iniciam um longo trajeto mais tarde no relacionamento.) *

Além disso, em termos práticos, uma viagem longa pode não valer a pena. De acordo com outro estudo, economistas determinou que é necessário um aumento de 40% no salário para que uma hora adicional de deslocamento seja compensada, pelo menos em termos de satisfação e realização pessoal. *Alguns dólares a mais por hora não o deixarão feliz se você tiver que dirigir uma hora extra todos os dias para ganhá-los.

Considere isso com o custo potencial para o seu relacionamento e as considerações pessoais podem definitivamente superar as vantagens práticas.

Tente um pouco mais para ter uma visão geral. O sucesso profissional é apenas um fator na equação da felicidade. Certifique-se de analisar todos os fatores - especialmente a saúde do seu relacionamento.

Se isso melhorar um relacionamento, imagine como a vantagem de 1% funcionará em qualquer outro lugar

Eu sei.

“Cara”, você está pensando, se você é um cara, “você acabou de gastar um monte de páginas me dizendo como melhorar meu relacionamento. Caramba! E se você é mulher, está pensando: “Você acabou de passar todas aquelas páginas me dizendo como melhorar meu relacionamento. Ótimo!” (Homens, há uma lição aí.)

Sim eu fiz. Mas vale a pena repetir, seu relacionamento é um dos maiores impulsionadores da felicidade (ou da falta dela). Para todos vocês, indivíduos orientados para resultados - seu relacionamento é também frequentemente um dos maiores impulsionadores do sucesso profissional: pessoas com parceiros relativamente prudentes e confiáveis tendem a ter melhor desempenho no trabalho, ganhar mais promoções, ganhar mais dinheiro e sentir-se mais satisfeitas com o seu trabalho.

Então aí.

Mas, apenas para agradar os que duvidam, vejamos algumas maneiras relativamente simples de usar a vantagem de 1% para melhorar praticamente qualquer área da sua vida. vida.

É um exercício básico de melhoria de processos: você pega uma tarefa, divide-a em suas partes componentes, elimina o que é desnecessário e otimiza o que é necessário.

Exemplos?

A parte: Dave Kerpen, CEO da Likeable Local, escreve à mão três cartões de agradecimento todos os dias na viagem de trem para o trabalho.

O benefício para o todo: “Quando minha equipe, clientes, parceiros, investidores, mídia, e outros recebem meus cartões de agradecimento”, diz ele, “eles os amam e isso fortalece meu relacionamento com eles. Mas a principal razão pela qual escrevo à mão três cartões de agradecimento todos os dias é que isso me permite focar nos outros e transforma meu humor de ruim em bom, de bom em ótimo, ou de ótimo em êxtase. Você não pode ficar chateado e grato ao mesmo tempo, e essa prática me deixa de ótimo humor – ter um ótimo dia - todos os dias.

A parte: Edward Wimmer, cofundador da Road ID, usa camisetas para trabalhar. . . mas ele os passa.

O benefício para o todo: “Sim, eu passo minhas camisetas”, diz Edward. “Eu uso essa rotina simples como um lembrete sutil para mim mesmo de que a Road ID, como toda empresa, precisa de um líder. Mesmo em um ambiente super casual, o chefe deve ter uma aparência adequada. Nada diz 'O Buck para aqui 'como uma camiseta bem passada. . . certo?’”

A parte: Joe Satriani, indicado a vários prêmios Grammy, começa seu dia revisando sua lista de “ideias” em seu livro de exercícios: ideias para músicas, ideias de produção, novas técnicas de guitarra, etc.

O benefício para o todo: “Também na lista”, diz ele, “estão livros para ler, temas para pesquisa, projetos artísticos para realizar, ideias de marketing, pessoas criativas para entrar em contato. Examino a lista, imagino seguir algumas das entradas, acrescentar novas ideias e eliminar aquelas que não me interessam mais. Isso me ajuda a sentir que estou avançando de forma criativa e a definir minhas prioridades.
“Então vou trabalhar!”

A parte: Art Papas, fundador e CEO da Bullhorn, para e cumprimenta qualquer pessoa nova que vê no lobby da empresa, perguntando se foram ajudados e se gostariam de uma xícara de café.

O benefício para o todo: “Comecei a fazer isso quando éramos uma empresa pequena e não tínhamos recepcionista”, diz Art, “mas à medida que crescemos e contratamos mais pessoas, percebi que todos os funcionários começaram a fazer isso— na verdade, tornou-se parte da nossa cultura.

“É uma coisa pequena, mas realmente dá o tom e faz as pessoas se sentirem muito bem vindo. Definitivamente, acho que isso nos ajudou a conquistar clientes e novos funcionários.”

A parte: Embora possa parecer contrário à minha premissa, a Dra. Marla Gottschalk, psicóloga industrial e organizacional, muitas vezes segue um antiprocesso. “Quando um assunto me intriga, fico quase obcecada”, diz ela.

O benefício para o todo: “Mesmo que a maioria das pessoas ache que é mais produtivo priorizar e depois siga um cronograma definido”, diz Marla. “Eu prontamente embaralho meu dia quando possível para poder permanecer no fluxo. Embora descer pela 'toca do coelho' possa não funcionar para todos, definitivamente funciona para mim.

“Felizmente, trabalhei para pessoas que disseram: 'Vá em frente, reserve um tempo e explore isso', e a compreensão deles foi um presente que moldou meu futuro.”

A chave para o 1 por cento A vantagem está em determinar o que você deseja realizar e como *trabalhar* melhor – e então fazer pequenas melhorias que permitem melhorar gradativamente seu foco, seu processo e sua taxa de sucesso.

Tudo isso é incrivelmente motivador – e com certeza também o deixará mais feliz.

Você pode fazer qualquer coisa 1% melhor

Agora é sua vez.

Comece abordando algo simples. Se você quer melhorar a quantidade de tempo que você leva para se preparar de manhã (o que, em última análise, permitirá que você faça mais daquilo que faz de melhor), divida sua rotina matinal em etapas componentes.

Comece com possíveis áreas problemáticas. Você às vezes precisa procurar as chaves do carro? Encontre um lugar para sempre colocá-los e *sempre coloque-os lá*. (Espero que minha esposa esteja lendo isso.) Se você deseja reduzir o número de idas ao supermercado, manter uma lista atualizada em seu telefone e *sempre consultá-la quando fizer compras*. (Espero que eu esteja relendo isso.) Se às vezes você vai às reuniões despreparado, não apenas marque cada reunião em sua agenda; defina um alerta de trinta minutos para lembrá-lo de fazer o que for necessário para ser a pessoa mais preparada e inteligente da sala.

Todo sempre que você fizer algo menos bem do que deveria, adicione isso à sua lista de melhoria de 1%. Melhor ainda, descubra como consertar na hora e adicione essa correção à sua rotina.

Então seja proativo. Observe as tarefas que você executa com mais frequência, divida-as em partes componentes e pergunte-se duas perguntas sobre cada uma das etapas necessárias:

- Eu preciso fazer isso? (Muitas vezes você não. Mas se você fizer isso. . .)
- Conheço alguém que faz isso melhor? (Eu garanto que você faz.)

Então considere essa pessoa um profissional e faça o que ela faz. Esqueça toda aquela coisa de “eu sou único”. Esqueça toda aquela coisa de “Mas preciso me expressar como indivíduo”. Você ainda pode fazer isso. . . mas faça isso de maneiras que contam. Se você puder melhorar uma pequena coisa, e outra coisa pequena, e outra pequena coisa, em breve seu sucesso será toda a individualidade que você precisa - porque você não será como ninguém.

Você será *você* - o você que você realmente deseja ser.

O que nos leva a uma situação realmente interessante lugar.

CAPÍTULO 9

O resultado final

T

O resultado final é o objetivo *do Mito da Motivação* : superar as dificuldades, os sopros e as caminhadas pelo fogo e alcançar os objetivos que você deseja alcançar.

Como a maioria dos resultados financeiros, este é claro e simples.

Não me diga seus objetivos. Não me conte seus sonhos.

Conte-me seu plano.

E não tenha medo de sonhar grande, porque agora você sabe planejar grande.

E nunca se esqueça de que mesmo as pessoas mais bem-sucedidas começaram como você.

Todo mundo começa de baixo. Todo mundo começa inseguro, hesitante e incerto. A única diferença entre pessoas incrivelmente bem-sucedidas e o resto de nós? Eles encontraram uma maneira de deixar de lado suas incertezas. . . e tentar.

Se você está no negócio, lembre-se que por baixo do Armani e Wharton e a citação de nomes são um cara ou uma garota tão nervoso e inseguro quanto você. Os símbolos de sucesso costumam ser uma máscara. O campo de jogo é sempre mais nivelado do que parece.

Uma das conversas mais divertidas que tive nos últimos anos foi com o piloto da NASCAR, Ross Chastain (você conheceu Ross antes).

“A primeira vez que fui ao Texas Motor Speedway”, disse-me Ross, “foi minha quarta corrida na Truck Series. Texas é uma pista extremamente rápida de 2,4 quilômetros. Eu tinha ouvido falar que as pessoas ficam abertas no Texas. Na primeira vez na pista eu estava pronto para correr totalmente aberto. . . e eu levantei. Eu simplesmente não

pude evitar. Entrei, disse à equipe que o caminhão estava um pouco apertado [o que significava que a dianteira não queria virar em alta velocidade], eles fizeram alguns ajustes e eu voltei.

“Eu pensei: 'Ok, agora preciso correr bem aberto. Mas quando fiz o alongamento para trás, minha perna direita começou a tremer. . . então peguei minha mão e empurrei minha perna para baixo para manter o pedal do acelerador no chão. Basicamente, corri aquela volta com uma mão na perna.”

Aqui está um cara que hoje compete quase no mais alto nível de seu esporte. . . no entanto, quando ele dirigiu pela primeira vez em uma pista grande, ele teve que segurar a perna para evitar levantar o pé o pedal do acelerador. Parece algo que eu faria, mas um grande piloto?

Sim. Os grandes pilotos também fizeram isso.

Se você tem dúvidas ou medos, você não está sozinho. Todos os outros têm ou tiveram os mesmos medos. Anime-se com esse fato - e então mantenha a perna pressionada e continue atacando. Você descobrirá que teve Nada a temer . . . e que você pode superar outros medos que possa ter.

Se vocês são sentindo-se deprimido, abaixe a cabeça e concentre-se no seu processo. Você melhorará - e ganhará a motivação que sente falta.

Seus sonhos são importantes, mas seu plano é o que lhe permitirá alcançar seus objetivos e realizar seus sonhos.

Não espere pela motivação. Iniciar. Trabalhe seu plano.

Ao fazer isso, você encontrará toda a motivação que precisa precisar.

ÍNDICE

Os números das páginas neste índice referem-se à versão impressa deste livro. O link fornecido o levará ao início da página impressa. Pode ser necessário rolar para frente a partir desse local para encontrar a referência correspondente no seu e-reader.

planilha de contabilidade, [194](#)

adaptabilidade , [166-68](#)

Adelson, Sheldon, [86](#)

Allen, David, [143](#)

amêndoas, [77](#), [83](#)

Armstrong, Lança , [34-35](#), [98-99](#)

Rangers do Exército, [167](#)

autonomia, doação , [196-97](#)

Com Eric, [201](#)

Aviador, O, [108-9](#)_

Bola, Lucille, [150](#)

conta bancária, [193](#)

benefícios, avaliando, [239](#)

melhor, sendo, [235](#)-38

Bispo, Jeremias , [73](#), [212-14](#), [218-19](#)

Blakely, Sara, [216](#)

culpar, [59](#)

contabilidade, [194](#)

Grupo de Consultoria de Boston, [142](#)

resultado final , [261-62](#)

Bradberry, Travis, [40](#)

Brailsford, Dave , [247-48](#)

Branson, Richard , [188](#), [216-17](#)

rompe:

tempos contra-intuitivos para, [138](#)-40

produtivo vs. relaxamento, [137-38](#)

Briers, Ricardo , [231-32](#)

Ciclismo Britânico, [247](#)

Broadcast. com, [216](#)

Tampão, [87](#), [159](#)

Buffett, Warren, [86](#)

Megafone, [256](#)
conta bancária empresarial, [193](#)
licença comercial, [191](#)
de imposto de propriedade pessoal empresarial, [191-92](#)

calendário , [142-43](#)
ferramentas de calendário, [144](#)
calorias, [79](#), [80](#) -81, [130](#)
“não posso” , [90-92](#)
Cuidado, Ray , [140-41](#)
carreira:
 avançando, [69](#), [101](#), [130](#)
 mudando, [43](#)
 habilidades em, [98](#)
carinhoso, [42](#)
importando-se com o que os outros pensam, [95](#)
certificado de revenda, [193](#)
corrente, sem quebrar, [64](#), [66](#)
Chastain, Ross, [227-29](#), [262](#)
escolhas, *veja* decisões e escolhas
Claro, James, [44](#)
treinadores, [215](#), [218-20](#)
colonoscopia , [76](#), [118-19](#)
zona de conforto, [141](#), [167](#) -68
compromissos, pessoais, [245](#)
comunidade, [220](#) -26, [237](#)
deslocamento, [252](#) -53
nome da empresa, [189](#) -90
comparação, [51](#), [71](#), [226](#), [229](#), [230](#)
competição, [197](#)
reclamando, [169](#)
elogios e elogios, [200](#) -1, [203](#) -10, [250](#)
computadores, [128](#), [129](#)
confiança, [12](#) -13, [16](#) -23, [36](#) -38, [95](#), [120](#), [131](#), [151](#), [154](#), [232](#)
 e “não posso ” vs. “não”, [93-94](#)
conexão, dando aos funcionários a sensação de, [199](#)
consciência, [250](#)
consistência com os funcionários, [200](#)
controle, [60](#) -61, [165](#) -66
corporação, [190](#)
contando suas bênçãos , [169-70](#)

Covey, Stephen, [236](#)
Coyle, Daniel, [181](#)
Agência de Artistas Criativos (CAA), [25](#)-27
criatividade, [151](#), [155](#)-56
crítica:
 dando, [61](#), [169](#), [197](#), [200](#)
 recebendo, [149-50](#)
Cubano, Marcos, [216](#)
clientes, [243](#)
ciclismo, [8](#)-9, [14](#)-15, [34](#)-35, [73](#), [80](#), [218](#)-21, [229](#), [237](#)
 Gran Fondo, [22](#)-23, [32](#), [73](#), [212](#)-14
 Volta à França , [247-48](#)

plano diário:
 para exercício , [70-71](#)
 para produtividade , [132-41](#)
Darwin, Carlos, [167](#)
Dia, Alon, [227](#), [229](#)
prazos, [135](#)
dívidas , [13-14](#)
decisões e escolhas, [40](#)-41, [68](#), [160](#), [161](#), [172](#)-73, [232](#)
 atribuindo responsabilidade por, [246-47](#)
 eliminando, [158](#)-59, [246](#)-47
 gols e, [172](#)
 fazendo para o dia seguinte , [159-60](#)
Delta Companhias Aéreas, [142](#)
detalhe, [155](#)-57
determinação, [31](#)
desaprovação e desprezo, [149-50](#)
disciplina, [31](#), [40](#), [110](#)
distrações e interrupções , [133](#), [144](#), [241-42](#)
fazendo menos para conseguir mais, [241](#)-47
"não" , [90-95](#)
Dorsey, Scott , [87](#), [159-60](#)
tempos de inatividade, [145](#)
dirigir, [31](#)
Duckworth, Ângela, [31](#)

Águias, [105](#)
Earnhardt, Dale, [185](#)
tempo de "borda", [145](#)

Onze Onze, [101](#)-2
Ellison, Larry, [86](#)
e-mail, [159](#), [242](#)
Inteligência Emocional 2.0 (Bradberry), [40](#)
funcionários , [194-202](#)
 pertencente e, [225-26](#)
 tomada de decisão e , [246-47](#)
 dando para, [196](#)-202, [203](#)
 e aprovação de trabalhos , [242-43](#)
Número de identificação do empregador (EIN), [190](#) , [191](#)
noivado , [182-83](#)
mentalidade empreendedora, [100](#)
empresários, [86](#)-88, [99](#), [101](#), [102](#), [113](#), [130](#), [168](#), [188](#)
empreendedorismo, tarefas administrativas e jurídicas em , [188-94](#)
 planilha de contabilidade, [194](#)
 conta bancária empresarial, [193](#)
 licença comercial, [191](#)
 de imposto de propriedade pessoal empresarial, [191-92](#)
 certificado de revenda, [193](#)
 nome da empresa, [189](#)-90
 EIN, [190](#), [191](#)
 licenças locais, [192](#)
 nome comercial, [191](#)
Alvo exato, [87](#), [160](#)
desculpas, [93](#), [149](#)
estágio de execução , [155-57](#)
exercício, [77](#), [83](#), [122](#), [147](#)-48, [160](#), [172](#), [246](#)
expectativas, [197](#)
despesas, corte, [244](#)-45
especialistas , [123-24](#)
milha extra, [153](#)-57
Dia de Produtividade Extrema (EPD), [132](#)-41
 e trabalhando seu número, [202](#)-10

falha, [5](#), [31](#), [168](#), [176](#)
 medo de, [129](#)
 sorte e, [165-66](#)
justiça, [200](#)
família e amigos, [113-15](#), [117](#), [147](#), [196-97](#), [199](#), [243](#)
 cônjuge , [249-54](#)
jejum , [76-77](#)

medo, [32](#), [37](#), [129](#), [150](#)-51, [211](#), [262](#)-63
feedback, [51](#)-53, [183](#)-84, [200](#)
Feinberg, Scott, [154](#)
Ferriss, Tim, [18](#), [216](#)
escolhas financeiras, [159](#)
metas financeiras, [109](#), [125](#)
 adquirindo riqueza, [83](#), [84](#)-89, [130](#)
 estar confortável financeiramente, [120](#)
 pagando dívidas , [13-14](#)
 economizando dinheiro, [43](#), [52](#), [172](#)-73
terminando o que você começou, [140](#), [152](#)
indústria de fitness , [127-29](#)
caminhadas pelo fogo, [2](#), [11](#)-12, [17](#), [22](#)-23, [37](#), [38](#)
foco, [39](#)-43, [46](#), [144](#), [166](#), [263](#)
diário alimentar, [81](#)
alimentos, brancos , [78-79](#)
Forbes, [64](#), [86](#)
Avançar, O (podcast), [98](#)-99
Semana de trabalho de 4 horas, The (Ferriss), [18](#)
liberdade, doação , [196-97](#)
Froome, Chris, [248](#)
futuro, [165](#)-66
 significativo, para os funcionários , [201-2](#)

Garcia, Dany, [152](#)
Gascoigne, Joel, [87](#)
Portões, Bill, [86](#)
Elétrica Geral, [195](#)
Geração Z, [211](#)
gene da generosidade, [195](#)-96, [203](#)
gênio, [31](#)
Fazendo as coisas (Allen), [143](#)
dando, [196](#)-202, [203](#), [249](#)
Gladwell, Malcolm, [97-99](#), [101](#)
glicose , [161-62](#)
gols, [7](#)-9, [17](#), [22](#), [37](#), [41](#), [43](#)-44, [66](#), [117](#), [119](#), [131](#), [198](#), [232](#), [261](#)
 alcançável, [47](#)
 equilíbrio e, [119](#)-20
 necessidades básicas e, [117](#)-18, [120](#)-22
 escolhendo, [126](#)
 decisões e, [172](#)

distância para alcançar , [42-43](#)
feedback e , [51-53](#)
focar em, [39](#) -43, [46](#)
esquecendo , [48-53](#)
significativo, [46](#) , [47](#)
benefícios múltiplos em, [122](#) -24
número de, [173](#) -74
pessoal, [109](#) , [111](#)
processos e , [44-46](#)
realista, [130](#)
arrependimento eliminado por, [110-11](#) , [126](#)
lembretes de , [162-63](#)
configuração, [67](#)
atalhos para, [18](#) -25, [158](#)
“INTELIGENTE” , [46-47](#)
específico, [46](#) , [47](#) , [125](#)
intenção e, [27-30](#)
e apoio de outros , [27-30](#)
alvos vs., [47](#)
tarefas vs., [41](#) , [47](#)
limite de tempo, [46](#) , [47](#)
Godin, Seth, [108](#)
Gollwitzer, Peter, [29](#)
Gottschalk, Marla, [257](#)
Gran Fondo, [22](#) -23, [32](#) , [73](#) , [212](#) -14
gratificação, [32](#) , [40](#) , [136](#)
gratidão , [169-70](#)
Boinas Verdes, [167](#)
Cinza, Tyler , [167-68](#)
moagem, [177](#)
grão, [31](#)
Garra: o poder da paixão e da perseverança (Duckworth), [31](#)

hábitos, [90](#) , [140](#) , [141](#) , [149](#) , [164](#) , [245](#)
hackers, [22](#) , [215](#) -16
Hammett, Kirk , [32-34](#) , [35](#) , [122-23](#)
felicidade, [38](#) , [112](#) -16, [119](#) , [120](#) , [170](#)
 sucesso do parceiro e, [251](#) -52
 sucesso e, [5](#) -10, [113](#)
Hart, Carey , [20-21](#)
Efeito Hawthorne, [81](#)

saúde e boa forma, [91](#), [117](#), [121](#)-22
alimentação saudável, [51-52](#), [79](#)
exercício, [77](#), [83](#), [122](#), [147](#)-48, [160](#), [172](#), [246](#)
perda de peso, veja perda de peso
de saúde, [128-29](#)
ajuda:
pedindo e aceitando, [151](#)-52, [223](#)-24, [249](#)-50
oferta, [224](#)
Conversa sobre prêmios do Hollywood Reporter (podcast), [154](#)
Honda, Soichiro, [150](#)
HubSpot, [87](#)

“Não posso”, [90](#) -92
ideias , [127-29](#), [155-57](#), [188-89](#)
identidade, [35](#)-36, [29](#), [92](#), [93](#), [95](#), [171](#)-73
roubo de identidade, [190](#)
“Eu não, ” [90-95](#)
Inácio de Loyola, Santo, [165](#)
impressionar os outros, [60](#)
melhoria e progresso, [2](#), [3](#), [15](#)-17, [23](#), [35](#), [37](#)-38, [248](#), [263](#)
Inc., [53-57](#)
independência, doação , [196-97](#)
inovação, [196](#)
contribuição, dando oportunidades para , [198-99](#)
inspiração, [2](#), [18](#), [37](#), [151](#) , [155](#)
intenção, declaração de , [27-30](#)
interrompendo outros, [60](#)
interrupções e distrações , [133](#), [144](#), [241-42](#)
Receita Federal, [85-86](#), [190](#), [193](#)
Isaac, Brad, [64](#)
Iyengar, Sheena, [40](#)

Instituto de Gestão Jack Welch, [195](#)
Jarre, Kevin , [138-39](#)
Empregos, Steve, [233](#)
Johnson, Dwayne “A Rocha”, [152](#)
Johnson, Jimmie , [185-87](#)
julgar e pregar, [61](#)

Karon, David, [123](#)
Kelleher, Erva , [171-72](#)

Kelley, Brad, [217](#)
Kerpen, Dave, [255](#)
Rei, Estêvão, [150](#), [215](#)
Koch, David e Charles, [86](#)

idioma, poder de, [90](#)-94, [169](#)
aprendizagem , [180-88](#)
 desconstruindo tarefas em, [185](#)
 indo mais rápido, [185](#)
 indo mais devagar, [184](#)
 métricas em, [185](#)
 REPS para, [181-84](#)

Le Bernardin, [201](#)
Lepper, Marcos, [40](#)
fases da vida, [100](#)-1
Local simpático, [255](#)
limites, [226](#)-30
LinkedIn, [195](#)
ouvindo, [59](#), [60](#)
Pequeno, Jamie , [20-21](#)
Pequeno Livro de Talentos, The (Coyle), [181](#)
LLC, [190](#)
Logano, Joey, [211](#)
sorte , [165-66](#)
almoço, [137](#), [146](#), [160](#), [245](#)-46

Mailer, Normando, [149](#)
Majeski, Ty, [227](#), [229](#)
corrida de maratona, [42](#), [49](#)-50, [67](#)-72, [84](#), [98](#), [125](#)
casamento , [249-54](#)
Maslow, Abraão, [117](#), [120](#)
refeições, [159](#)-60, [162](#)
 e sentindo-se satisfeito, [78](#)
 saudável, [51-52](#), [79](#)
 almoço, [137](#), [146](#), [160](#), [245](#)-46
 planejamento, [137](#)
significado, [46](#), [47](#), [245](#)
significativos , doações, [197-98](#)
reuniões, [144](#)
energia e força mental, [166](#), [168](#), [169](#)
Metálico , [32-33](#), [122-23](#)

métricas, [185](#)
pessoal militar , [166-67](#)
Miller, James Andrew, [26](#)
mentalidade, produtivo, [148](#)-52
missões, [198](#)
dinheiro, [108](#)-9, [117](#)
 estar confortável financeiramente, [120](#)
 escolhas e, [159](#)
 corte de despesas , [244-45](#)
 veja *também* metas financeiras
rotina matinal, [147](#)-48, [159](#)-60, [257](#)-58
motivação, [1](#)-2, [8](#), [10](#), [12](#)-13, [22](#), [23](#), [36](#)-38, [39](#), [120](#), [139](#), [149](#), [172](#), [202](#),
 [220](#), [226](#), [231](#), [232](#), [263](#)
 e esquecendo o gol , [51-53](#)
 começando sem , [13-17](#)
 intenção como, [27-30](#)
 e sucesso, ciclo de, [53](#), [122](#), [131](#), [148](#) , [157](#)
 de sucesso para, [3-4](#)
multitarefa, [144](#)-45, [146](#)
indústria musical , [23-25](#)

Academia Nacional de Ciências , [160-61](#)
Náutilo , [127-28](#)
necessidades, básicas, [117](#)-18, [120](#)-22
redes, [55](#), [56](#), [124](#), [186](#)
Newton, Isaac, [137](#)
Nova iorquino, *O*, [99](#)
“não”, dizendo:
 para outros , [238-41](#)
 para você mesmo, [90](#)
caderno, carregando , [187-88](#)

Onassis, Aristóteles, [187](#)
Vantagem de 1 por cento, [247](#)-58
Sobre a escrita: um livro de memórias do ofício (King), [215](#)
oportunidades, [240](#), [251](#)
otimismo, [62](#)
Ovitz, Michael , [25-27](#)

Papas, Arte, [256](#)
parceria, [190](#)

paixão(ões), [10](#), [31](#)
 encontrando primeiro , [32-34](#)
passado, [61-62](#), [165](#)
pressão dos colegas, [30](#) *n*, [133-34](#)_
perfeição, [100](#)
licenças, locais, [192](#)
perseverança, [31](#)
objetivos pessoais, [109](#), [111](#)
perspectiva, [164-65](#)_
Petty, Ricardo, [185](#)
Petty, Tom, [23](#)
agradar a multidão, [149-50](#)
Poetas e Quants, [195](#)
Powerhouse: a história não contada da agência de artistas criativos de Hollywood (Miller), [26](#)
elogios e elogios, [200](#) -1, [203](#) -10, [250](#)
pregação e julgamento, [61](#)
preparação, [20](#), [21](#)
privacidade, [251](#)
pró(s), [211](#) -34
 treinadores vs., [215](#), [218](#) -20
 conectando com, [220](#) -26
 limites e, [226-30](#)_
 colheita , [216-18](#)
processo, [10](#), [23](#), [34](#) -35, [37](#), [39](#), [49](#), [52](#) -53, [64](#), [66](#), [174](#)
 adaptação , [73-74](#)
 personalização, [68](#) -69
 gols e , [44-46](#)
 para relacionamentos , [57-62](#)
 rotinas, [25](#) -27, [30](#) *n*, [36-38](#), [41](#), [45](#), [68](#), [160](#), [164](#), [174](#), [178](#)
 sucesso e, [50](#)
 sucedido , criando, [67-74](#)
 trabalhando , [71-72](#)
procrastinação, [14-15](#), [138](#)
produtividade:
 mentalidade e , [148-52](#)
 maioria dia produtivo , [132-41](#)
 semana mais produtiva , [142-48](#)
progresso e melhoria, [2](#), [3](#), [15](#) -17, [23](#), [35](#), [37](#) -38, [248](#), [263](#)
propósito, dando sentido a, [198](#)
propósito, na aprendizagem, [183](#)

flexões , [177-79](#)

desistir, [140](#) -41, [168](#) , [226](#)

alcançando e repetindo, no treinamento , [181-82](#)

reconhecimento, [200](#) -1, [203](#) -10, [250](#)

Chapéu Vermelho, [142](#)

reflexão, [246](#)

reabastecimento, [137](#) , [161](#) -62

arrependimento, [44](#) , [110](#) -11, [126](#) , [129](#)

rejeição , [149-50](#)

relacionamentos:

 família e amigos , [113-15](#) , [117](#) , [147](#) , [196-97](#) , [199](#) , [243](#) , [249-54](#)

 rede, [55](#) , [56](#) , [124](#) , [186](#)

 processo para , [57-62](#)

 cônjuge , [249-54](#)

Remnick, David, [99](#)

relatórios, [242](#)

Metodologia REPS , [181-84](#)

certificado de revenda, [193](#)

ressentimento, [168](#)

resoluções, resistência, [94](#)

recompensas, [136](#)

Richards, Keith, [123](#)

Ripert, Eric , [201-2](#)

assunção de riscos , [179-80](#)

ID da estrada, [255](#)

Robbins, Tony, [2](#) , [11-12](#) , [13](#) , [37](#) , [38](#) , [236](#)

Robinson, Ryan , [238-39](#)

Rockefeller, John D., [84](#)

Rohn, Jim, [110](#) , [243](#)

Pedra rolando, [33](#)

rotinas, [25](#) -27, [30](#) n, [36-38](#) , [41](#) , [45](#) , [68](#) , [160](#) , [164](#) , [174](#) , [178](#)

RR Donnelley, [1](#)

correr uma maratona, [42](#) , [49](#) -50, [67](#) -72, [84](#) , [98](#) , [125](#)

Salesforce. com, [87](#)

imposto sobre vendas, [193](#)

Sandberg, Sheryl, [216](#)

Satriani, Joe, [23-25](#) , [256](#)

cronograma , [142-45](#)

mapeando sua semana , [142-43](#)
exemplo de treinamento para maratona, [69](#)-70, [72](#)
escolaridade, [43](#), [52](#), [69](#)
Schwarzenegger, Arnold, [45](#)
SELOS, [140](#)-41, [167](#)
Seinfeld, Jerry , [63-64](#), [66](#), [154-56](#)
autodisciplina, [31](#), [40](#), [110](#)
licença do vendedor, [193](#)
conquista em série, [101](#)-2, [111](#)-12, [174](#)
 pessoal , [108-9](#)
 profissional, [103-8](#)
Sete Bucks Produções, [152](#)
Xá, Dharmesh, [87](#)
atalhos, [18](#)-25, [158](#)
assinaturas, [242](#)-43
sinceridade, [252](#)
abdominais , [177-79](#)
habilidades, [22](#), [34](#), [35](#), [38](#), [56](#), [111](#)-12, [131](#), [226](#)
 bom o suficiente, [97](#)-100
 modificando e refinando, [180](#)
 especializando e, [100](#), [104](#)-5
lanches, [80](#), [137](#), [161](#), [162](#)
Número da Segurança Social, [190](#), [191](#)
Sudoeste , [171-72](#)
Spanx, [216](#)
especialização, [100](#), [104](#)-5
pessoal de operações especiais , [166-67](#)
cônjuge , [249-54](#)
Standen, Clive , [230-32](#)
começando, [105](#), [263](#)
 quando você não está motivado , [13-17](#)
parando brevemente, [140](#)-41, [152](#), [226](#)
estresse, [211](#)
sucesso, [16-18](#), [22](#), [36](#), [50](#), [106](#), [112-13](#), [168](#), [176](#), [262](#)
 estratégias de combinação para, [202](#)
 definindo, [112](#)-13, [115](#)-16
 felicidade e, [5](#)-10, [113](#)
 sorte e, [165](#)-66
 e motivação, ciclo de, [53](#), [122](#), [131](#), [148](#), [157](#)
 de outros , [168-69](#), [251-52](#)
 processo e, [50](#)

Seinfeld em diante , [154-56](#)
Bem-vindo, [195](#)
força de vontade e, [157](#)
sucessos, pequenos, [3](#), [4](#), [8](#), [21](#), [33](#), [36](#), [120](#)
progresso e melhoria, [2](#), [3](#), [15-17](#), [23](#), [35](#), [37-38](#), [248](#), [263](#)
pessoas de sucesso, [34](#), [153](#), [180](#)
como decisivo, [172](#)
metas abordadas por , [48-50](#)
motivação conforme abordado por , [3-4](#)
de vontade atribuída a, [30-32](#)
sugestões, dando oportunidades para fazer, [198-99](#)
apoiar:
aceitando ajuda, [151-52](#), [223-24](#), [249-50](#)
conversando com outras pessoas sobre seu objetivo , [27-30](#)
doces, [81](#)

Levado, [230](#)
talento, [34](#)
falando muito, [58-59](#)
alvos , [69](#), [197-98](#)
gols vs., [47](#)
tarefas:
quebrando em partes menores, [48](#), [185](#)
gols vs., [41](#), [47](#)
multitarefa, [144-45](#), [146](#)
tempo para , [143-44](#)
impostos, [191-92](#), [193](#)
Taylor, Tamara , [232-34](#)
tentação , [32](#), [90-91](#)
removendo , [163-64](#)
tenacidade , [166-68](#)
de dez mil horas, [97-98](#)
tempo:
quantia necessária para tarefas, [143-44](#)
e corte de despesas, [245](#)
“borda”, [145](#)
rastreamento, [146](#)
incomum, fazendo coisas em, [136](#)
listas de tarefas, [8](#), [143-44](#), [244](#)
Lápide, [138-39](#)
Principal Chefe de cozinha, [201](#)

*As 400 principais declarações fiscais individuais que relatam as maiores receitas
brutas ajustadas, [85-86](#)_*

Volta à França , [247-48](#)

nome comercial, [191](#)

compensações, [113](#)

tentando, [108](#)

vikings, [133](#), [230](#)

Virgem, [217](#)

partidos do conselho de visão, [134](#)

voluntariado, [223](#), [245](#)

caminhando pela Trilha dos Apalaches, [65](#)

Wal-Mart, [86](#)

Walsh, Joe , [105-6](#)

Universidade de Washington, [250](#)

água, [78](#)

fraquezas, [17](#)

semana, mais produtiva, [142](#) -48

perda de peso, [43](#), [52](#), [65](#), [66](#), [74](#) -83, [84](#), [125](#), [130](#)

processo para , [76-83](#)

Welch, Jack, [194-95](#), [203](#)

choramingando, [169](#)

alimentos brancos , [78-79](#)

Whitehurst, Jim , [142-48](#)

Widrich, Leão, [159](#)

Wiggins, Bradley, [248](#)

Agência William Morris, [26](#)

Williams, Vênus , [101-3](#)

força de vontade, [30](#) -32, [36](#), [40](#), [131](#), [157](#) -64, [172](#), [174](#)

escolhas e, [158-59](#)_

e fazendo a coisa mais difícil primeiro, [160](#) -61

e tomar decisões para o dia seguinte , [159-60](#)

filosofia de , [164-70](#)

truques práticos para, [159](#) -64

reabastecimento e , [161-62](#)

de longo prazo, [162-63](#)

e removendo a tentação , [163-64](#)

Wimmer, Eduardo, [255](#)

Winnick, Katheryn , [133-34](#)

Fio, O, [115](#)

lista de desejos, [143](#), [244](#)
ética de trabalho, [186](#)
horas de trabalho, [134-35](#)
compromisso com, [135](#)
trabalhando seu número, [175](#)-79, [187](#), [188](#), [194](#)-96, [215](#)
Dia de Produtividade Extrema e, [202](#)-10
dando e , [196-202](#)
repetições em, [177](#)
escrevendo um livro , [65-66](#)
anotando tudo , [187-88](#)

Yahoo!, [216](#)
Yeager, Chuck, [179](#)
“sim”, dizendo , [238-40](#)

Zuckerburg, Marcos, [89](#), [216](#)

*[Falyn Page](#), “Tony Robbins Hot Coal Walk Injures Dozens, Authorities Say”, CNN, 27 de junho de 2016, www.cnn.com/2016/06/24/us/tony-robbins-hot-coal-walkers-burned/index.html.

*[Peter M. Gollwitzer et al.](#), “Quando as intenções se tornam públicas: a realidade social amplia a lacuna entre intenção e comportamento?” *Ciência Psicológica* 20, não. 5 (1º de maio de 2009): 612, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9280.2009.02336.x>.

* Gollwitzer et al., “Quando as intenções se tornam públicas”, 612.

*A maneira de evitar esse fenômeno e aproveitar o apoio ou a pressão dos amigos é falar sobre a *rotina* que você planeja seguir, não sobre seu objetivo. Diga: “Pretendo correr cinco quilômetros na segunda, quarta e sexta”. *Isso funciona.*

[*](#)Dr. Dia Inteiro-Mais-Produtivo-527453707-p-1.html.

*[Barry Schwartz](#), “Mais nem sempre é melhor”, *Harvard Business Review*, junho de 2006, <https://hbr.org/2006/06/more-isnt-always-better>.

* [BluePrint To Cut: Vision de Arnold Schwarzenegger](http://www.bodybuilding.com/fun/arnold-schwarzeneggers-blueprint-to-cut-vision.html)", Bodybuilding.com, 6 de setembro de 2016, www.bodybuilding.com/fun/arnold-schwarzeneggers-blueprint-to-cut-vision.html.

* [Gina Trapani](https://lifehacker.com/281626/jerry-seinfelds-productivity-secret), “O segredo da produtividade de Jerry Seinfeld”, Lifehacker, 24 de julho de 2007, <https://lifehacker.com/281626/jerry-seinfelds-productivity-secret>.

*[Vanessa M. Patrick e Henrik Hagtvedt](#), “‘Não faço’ versus ‘Não posso’: quando a recusa empoderada motiva o comportamento direcionado a metas”, *Journal of Consumer Research*, 39, no. 2 (agosto de 2012): 371-81, www.jstor.org/stable/10.1086/663212?seq=1#page_scan_tab_contents.

* Não que você tenha perguntado, mas minha citação favorita de Joe Walsh no documentário diz respeito à fama: “A primeira coisa que acontece é que você consegue algum tipo de gravadora, e você tem que viver de acordo com isso, e você simplesmente se envolve nisso, e eu esqueço qual é a segunda coisa.”

*Disponível em: www.hollywoodreporter.com/race/awards-chatter-podcast-jerry-seinfeld-923565.

* [Shai Danziger](#), Jonathan Levav e Liora Avnaim-Pesso, “Fatores Extrâneos em Decisões Judiciais”, *Anais da Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos da América* 108, no. 17 (26 de abril de 2011): www.pnas.org/content/108/17/6889.

* [Drew Hansen](#), “Por que Richard Branson e eu sempre carregamos um bloco de notas”, *Forbes*, 15 de agosto de 2011,
www.forbes.com/sites/drewhansen/2011/08/15/why-richard-branson-and-i-always-carry-a-notepad/#416ce5586bea.

* [Gerry Everding](#), "Spouse's Personality Influences Career Success, Study Finds", *The Source*, 18 de setembro de 2014,
<https://source.wustl.edu/2014/09/spouses-personality-influences-career-success-study-finds> .

*Erika Sadow, "Até que o trabalho nos separe: a falácia social do deslocamento de longa distância", *Urban Studies* 51, no. 3 (7 de agosto de 2013): 526-43, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0042098013498280>.

*[Alois Stutzer e Bruno S. Frey](#), “Estresse que não compensa: o paradoxo do deslocamento”, *The Scandinavian Journal of Economics* 110, no. 2 (junho de 2008): 339–66, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9442.2008.00542.x/full>.



Penguin
Random House
PENGUIN PUBLISHING GROUP

O que vem a seguir na sua lista de leitura?

[Descubra sua próxima
ótima leitura!](#)

Obtenha escolhas de livros personalizadas e notícias
atualizadas sobre este autor.

[Inscreva-se agora.](#)